

**PELAKSANAAN FUNGSI MANAJEMEN
DI PONDOK PESANTREN AL-MUHSININ
ROKAN HILIR**

TESIS

Diajukan Oleh:



JOHANSYAH

NIM: 21194104380

**JURUSAN PENDIDIKAN ISLAM
KONSENTRASI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PROGRAM PASCASARJANA UIN SULTAN SYARIF QASIM
PEKANBARU
2013**

KATA PENGANTAR

Puji syukur bagi Allah. Salawat dan salam semoga terlimpahkan pada Rasulullah, juga kepada keluarga, sahabat dan orang-orang yang mengikuti petunjuk dan petunjuknya dalam jalan kebenaran.

Penulis menyadari bahwa penyelesaian penulisan tesis ini tidak terlepas dari bantuan, dukungan dan partisipasi segenap pihak, baik secara langsung atau tidak, secara moril maupun materiil, secara institusi maupun personal. Oleh karena itu dengan kerendahan hati dan kebesaran jiwa, penulis haturkan segenap penghargaan dan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Dr. H. M. Nazir, selaku Rektor Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Pekanbaru, karena telah membuka pintu bagi penulis untuk dapat menempuh pendidikan di Program Magister Pendidikan Islam UIN Sultan Syarif Kasim Pekanbaru.
2. Prof. Dr. Mahdini, MA selaku Direktur Program Pascasarjana UIN Sultan Syarif Kasim Pekanbaru, yang telah memfasilitasi segala kebutuhan penulis sebagai mahasiswa.
3. Dr. Zamsiswaya, M.Ag, selaku Ketua Jurusan Pendidikan Islam, yang telah meluangkan waktu, tenaga dan perhatian kepada penulis guna memberikan arahan dan bimbingan demi perbaikan dan selesainya 1 tesis ini.
4. Dr. M. Syaifuddin M.Ag dan Dr. Zamziwaya, M.Ag, selaku Dosen pembimbing Tesis, yang telah berkenan memberikan arahan dan bimbingan sebaik mungkin demi perbaikan mutu tesis ini hingga tuntas.

5. Segenap dosen dan civitas akademika UIN Sultan Syarif Kasim Pekanbaru, khususnya pada Program Pascasarjana yang telah menunjukkan dedikasi tinggi dalam memberikan pelayanan maksimal kepada penulis selama masa studi.
6. Segenap kawan-kawan, baik yang sedang menempuh studi S-2 bersama penulis maupun lainnya, yang tak jemu-jemu dalam memberikan motivasi dan support pada penulis.
7. Kedua orang tua penulis, Alimuddin (almarhum) dan Hj Masiha, atas jasa mereka yang tiada kenal lelah mendidik penulis hingga dapat tumbuh berkembang dengan baik seperti saat ini.
8. Istri tercinta, Siti Aminah, S.Pd.I dan kedua puteri tersayang Azhimatul Ulya dan Himma As-Syarifa, bagi penulis mereka adalah pelipur lara di kala duka dan pelengkap bahagia di saat suka.

Akhirnya, penulis menyadari bahwa tesis ini belumlah sempurna, karenanya penulis berharap kiranya pihak-pihak terkait dapat membantu penulis untuk memperbaiki dan membenahinya sebaik mungkin.

Pekanbaru, 16 Juni 2013

Penulis,

Johansyah

ABSTRAK

PELAKSANAAN FUNGSI MANAJEMEN DI PONDOK PESANTREN AL-MUHSININ ROHIL

Keberhasilan suatu pondokan pesantren ditentukan oleh manajemen pondok pesantren itu sendiri, dengan adanya perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan merupakan keberhasilan pondok pesantren itu harus berjalan secara efektif dan efisien.

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana Pelaksanaan fungsi manajemen di pondok pesantren al-muhsinin Rohil dan apa saja faktor-faktor yang mempengaruhi Pelaksanaan fungsi manajemen di pondok pesantren al-muhsinin Rohil.

Metode penelitian dalam penelitian ini adalah metode deskriptif kualitatif, teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah observasi, wawancara dan pengkajian dokumentasi. Teknik analisa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah reduksi data, display dan pengantar kesimpulan.

Adapun hasil penelitian ini adalah Pelaksanaan fungsi manajemen di pondok pesantren al-muhsinin Rohil Berjalan melalui beberapa hal yaitu, a) planning (perencanaan) pada tahap perencanaan sudah berjalan sesuai dengan manajemen, hal ini bisa dilihat dari adanya strategi perencanaan program yang dibuat di pesantren itu sendiri diantaranya program jangka pendek, menengah dan panjang, b) Organising (pengorganisasian) pada tahap ini pun sudah berjalan sesuai dengan fungsi manajemen itu sendiri hal ini bisa dilihat dari pembagian program dan pemilihan program tersebut. c) actuating (pelaksanaan) pada tahap pelaksanaan program kegiatan pesantren kurang berjalan dengan baik hal ini dilihat dari adanya program-program yang tidak terealisasi, d) Controlling (pengawasan) pada tahap pengawasan ini pun kurang berjalan dengan baik, pengawasan program yang berjalan di pesantren tersebut belum dilakukan dengan rutin. Faktor yang mempengaruhi Pelaksanaan fungsi manajemen dibagi kepada bagian yaitu faktor pendukung dan faktor penghambat. Faktor pendukung dalam penelitian ini adalah faktor pendidik, pendanaan, dukungan dari orang tua murid, dukungan dari pimpinan pesantren dan adanya program pesantren. Sedangkan faktor penghambat yang terdiri dari faktor sarana dan prasarana, partisipasi masyarakat, pelaksanaan program, pengawasan dan kurang terjalannya komunikasi antara pimpinan pesantren dengan kepala dan guru-guru pesantren almuhsinin.

ABSTRACT

IMPLEMENTATION OF MANAGEMENT FUNCTION AT BOARDING SCHOOL AL-MUHSININ ROKAN HILIR REGENCY

The success of boarding school lodge is determined by management of boarding school itself, with the planning, organization, implementation and supervision is a success of the boarding school it must run effectively and efficiently.

Formulation of the problem in this research is how implementation of the management function At Boarding School Al-Muhsinin Rokan Hilir Regency and what are the factors that affect the implementation of management functions At Boarding School Al-Muhsinin Rokan Hilir Regency.

The research method in this research is descriptive qualitative methods, data collection techniques in this research is the observation, interview and assessment documentation. Data analysis technique used in this research is data reduction, display and making conclusions.

The results of this research are implementation of the management function At Boarding School Al-Muhsinin Rokan Hilir Regency walking through a few things, namely, a) Planning (Planning) in the planning stages has been run in accordance with the management, it can be seen from any strategy of planning program are made at boarding school itself programs including short, medium and long, b) Organising (organization) In this stage were has been run in accordance with management function itself this can be seen from the division of programs and the selection of these programs. c) Actuating (implementation) stage of implementation of programs of activities in boarding schools less walk well it is seen from existence of programs are not realized, d) Controlling, (control) in the monitoring stage were less walk well, monitoring programs running at boarding schools has not done routinely. Factors affecting implementation of management function is divided to parts: supporting factors and inhibiting factors. Supporting factors in this research are factor of educators, funding, support from parents, support of the leadership of school and existence of boarding schools programs. While inhibiting factors consisting of facilities and infrastructure, community participation, programs implementation, supervision and lack of communication between the leadership of boarding schools with headmaster and teachers At Boarding School Al-Muhsinin Rokan Hilir Regency.

تنفيذ وظيفة إدارة بالمدرسة الداخلية المحسنين روكن هيلير

مهجع مدرسة داخلية التي يحددها بالمدرسة الداخلية نفسها تخطيط وتنظيم وتنفيذ ورصد النجاح بالمدرسة الداخلية يجب بفعالية وكفاءة.

صياغة المشكلة هذا البحث هو كيفية تنفيذ وظيفة إدارة بالمدرسة الداخلية المحسنين روكن هيلير هي

تؤثر في تنفيذ المدرسة الداخلية المحسنين روكن هيلير. طريقة البحث هذا البحث هو الطرق النوعية الوصفية تقنيات جمع البيانات هذه الدراسة هي والتوثيق. تقنية تحليل البيانات المستخدمة هذه الدراسة هو البيانات

• هذه الدراسة هي تنفيذ وظيفة إدارة بالمدرسة الداخلية بالمدرسة الداخلية المحسنين روكن هيلير عدد قليل من الأشياء، وهما). التخطيط (في مرحلة التخطيط هو فإنه يمكن أن ينظر إليها التخطيط الاستراتيجي برنامج المدارس الإسلامية الداخلية المدى القصير والمتوسط والطويل، (في هذه المرحلة جارية الدالة نفسها وهذا يمكن أن ينظر إليه من التوزيع (، تشغيل الصمامات (تنفيذ) في هذه المرحلة من تنفيذ بشكل جيد ينظر إليه البرامج التي ليست (السيطرة، (

ليس سارت الامور بشكل جيد البرامج قيد التشغيل لم يتم القيام بشكل روتيني .

• التي تؤثر على تنفيذ وظيفة إدارة وينقسم :
المساهمة هذه الدراسة هو عامل المربين، والتمويل، والدعم الآباء والأمهات

قيادة . البرامج قيد التشغيل لم يتم القيام بشكل روتيني .

• التي تؤثر على تنفيذ وظيفة إدارة وينقسم :
هذه الدراسة هو عامل المربين، والتمويل، والدعم الآباء والأمهات

قيادة . بينما تخطيط و البنية التحتية المشاركة المجتمعية، وتنفيذ البرامج، ورصد وغياب التواصل بين قيادة المدرسين

بالمدرسة الداخلية المحسنين روكن هيلير .

DAFTAR ISI

HALAMAN DEPAN

NOTA DINAS

PERSETUJUAN PEMBIMBING & KETUA PRODI

SURAT PERNYATAAN

KATA PENGANTAR.....i

DAFTAR ISI.....iii

DAFTAR TABELvi

DAFTAR SINGKATANvii

PEDOMAN TRANSLITERASIix

ABSTRAKxi

BAB I : PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah 1

B. Definisi Istilah 6

C. Permasalahan 7

1. Identifikasi Masalah..... 7

2. Pembatasan Masalah..... 8

3. Rumusan Masalah..... 8

D. Tujuan dan Manfaat penelitian 9

1. Tujuan Penelitian 9

2. Manfaat Penelitian 9

BAB II : LANDASAN TEORITIS

A. Kerangka Teori	10
B. Penelitian yang Relevan	61
C. Konsep Operasional	62

BAB III : METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian	66
B. Tempat dan Waktu Penelitian.....	66
C. Instrumen Penelitian	67
D. Informan Penelitian.....	69
E. Teknik Pengumpulan Data	70
F. Teknik Analisis Data	71

BAB IV : HASIL PENELITIAN

A. Temuan Umum Penelitian	74
1. Sejarah Pondok Pesantren	74
2. Visi dan Misi dan strategi	76
3. Struktur Personalia Pondok Pesantren al-Muhsinin	78
4. Keadaan guru	79
5. Keadaan Siswa	81
6. Sarana dan Prasarana	81
7. Kurikulum	83
8. Program Ekstra Kurikuler	84
B. Temuan Khusus Penelitian	85
I. Pelaksanaan Fungsi manajemen di pondok pesantren	

al-Muhsinin Rokan Hilir	85
1. Perencanaan	85
2. Pengorganisasian	91
3. Pelaksanaan	98
4. Pengawasan	103
II. Faktor pendukung dan penghambat pelaksanaan	
fungsi manajemen	109
C. Pembahasan	113
1. Analisis pelaksanaan fungsi manajemen di ponpes	
al-Muhsinin	113
a. Perencanaan	113
b. Pengorganisasian	113
c. Pelaksanaan	114
d. Pengawasan	115
2. Faktor yang mempengaruhi pelaksanaan fungsi	
manajemen	116

BAB V : PENUTUP

A. Kesimpulan	121
B. Saran	122

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

		Halaman
Tabel. III.	Rencana Kegiatan Penelitian	65
Tabel. IV.	Daftar Keadaan Guru dan Karyawan Ponpes al-Muhsinin Rokan Hilir Tahun 2013	78
Tabel. IV.2	Daftar Keadaan Siswa Ponpes al-Muhsinin Rokan Hilir Tahun 2013.....	80
Tabel. IV.3	Daftar Keadaan Sarana dan Prasarana Ponpes al-Muhsinin Rokan Hilir Tahun 2013.....	81
Tabel. IV.4	Daftar Mata Pelajaran Ponpes al-Muhsinin Rokan Hilir Tahun 2013.....	82
Tabel. IV.5	Daftar Program Ekstra Kurikuler Pondok Pesantren al-Muhsinin Rokan Hilir.....	84

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Johansyah
Tempat/Tgl.Lahir : Rimba Melintang, 5 Juli 1975
NIM : 21194104380
Pendidikan : S2 Program Pasca Sarjana UIN Sultan Syarif Kasim Riau
Program studi : Pendidikan Agama Islam
Alamat Lengkap : Rimba Melintang, Kec, Rimba Melintang Kabupaten Rohil
No. Hp : 0853 1165 1860

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang saya tulis dengan judul **“Pelaksanaan Fungsi Manajemen di Pondok Pesantren al-Muhsinin Rokan Hilir”** sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister pads Program Pasca Sarjana UIN Sultan Syarif Kasim Riau, merupakan Hasil Karya Saya Sendiri. Adapun bagian-bagian tertentu yang terdapat dalam tesis ini. Yang saya kutif dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah dan etika penulisan ilmiah.

Apabila dikemudian hari ditemukan seluruh atau sebahagian tesis ini bukan hasil karya saya sendiri atau adanya palagiat dalam bagian-bagain tertentu, saya bersedia menerima sangsi pencabutan Gelam Akademik yang saya sandang dan sangsi-sangsi lainnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Pekanbaru, 13 Juni 2013

Johansyah
NIM: 21194104380

PEDOMAN TRANSLITERASI

1. Konsonan Tunggal

= a	= r	= f
= b	= z	= q
= t	= s	= k
= ts	= sy	= l
= j	= sh	= m
= h	= dh	= n
= kh	= th	= w
= d	= zh	= <u>h</u>
= dz	= ‘	= ‘
= gh	= y	

- Vokal Panjang (*madd*) a = â = *faiqâ*
- Vokal Panjang (*madd*) I = î = *Amîn*
- Vokal panjang (*madd*) u = û = *Mu’minûn*

2. Konsonan Ragkap

Konsonan ragkap ditulis ragkap, misalnya **لعا** di tulis *al-‘ammah*.

3. Vokal Pendek

Fathah ditulis a, misalnya **شر** (syari’ah), kasrah ditulis i, misalnya **لجبا** (*al-jibali*), dan *dhommah* ditulis u, misalnya **ظلو** (zhuluman)

4. Vokal Ragkap

ditulis *aw*, **أ** ditulis *uw*, **ؤ** di tulis *ay*, dan **ي** *iy*.

5. **Ta' marbuthah**

Ta' Marbuthah yang dimatikan di tulis h, misalnya *يعة شر* ditulis *syarî'ah*, kecuali telah diserap kedalam bahasa indonesia yang baku, seperti *mayit*, bila dihidupkan ditulis *al-maytatu* dalam tulisan Arabnya; *الميتة*

6. **Kata Sandang Alif Lam**

Alif Lam yang diikuti oleh huruf *Qomariyyah* dan *Syamsiyyah*, ditulis al-, misalnya *المسلم* di tulis *al-muslim*, kecuali untuk Nama diri yang diikuti oleh kata Allah, misalnya 'Abdullah (*عبد*).

7. **Huruf Besar**

Penulisan huruf besar disesuaikan dengan Ejaan Yang Disempurnakan (EYD)

DAFTAR SINGKATAN

MTs	:	Madrasah Tsanawiyah
MA	:	Madrasah Aliyah
SPdi	:	Sarjana Pendidikan Agama Islam
S.Ag	:	Sarjana Agama
SHI	:	Sarjana Hukum Islam
PONPES	:	Pondok Pesantren
PNS	:	Pegawai Negeri Sipil
SMPSI	:	Sekolah Menengah Pertama Swasta Islam
SDM	:	Sumber Daya Manusia
SK	:	Surat Keputusan
RPP	:	Rancangan Perencanaan Pembelajaran
IPTEK	:	Ilmu Pengetahuan Teknologi
UIN	:	Universitas Islam Negeri
KH	:	Khalifah
M.Pd.i	:	Megister Pendidikan Islam
HA	:	Hektar
KAB	:	Kabupaten
MI	:	Madrasah Ibtidaiyah
STIT	:	Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah
SK	:	Surat Keterangan
S.Com	:	Sarjana Computer
POAC	:	Planning (perencanaan) Organizing (pengorganisasian) Actuating (pengerakan) Controlling (pengawasan)

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dalam struktur pendidikan nasional, pesantren merupakan mata rantai yang sangat penting. Hal ini tidak hanya karena sejarah kemunculannya yang relatif lama, tetapi juga karena pesantren telah secara signifikan ikut andil dalam upaya mencerdaskan kehidupan bangsa. Dalam sejarahnya, pesantren merupakan lembaga pendidikan yang berbasis masyarakat (*society based-education*). Dalam kenyataannya, pesantren telah mengakar dan tumbuh dari masyarakat, kemudian dikembangkan oleh masyarakat, sehingga kajian mengenai pesantren sebagai sentra pengembangan masyarakat sangat menarik beberapa peneliti akhir-akhir ini.

Pesantren sebagai lembaga pendidikan keagamaan merupakan realitas yang tak dapat dipungkiri. Sepanjang sejarah yang dilaluinya, pesantren terus menekuni pendidikan tersebut dan menjadikannya sebagai fokus kegiatan, pesantren telah menunjukkan daya tahan yang cukup kokoh sehingga mampu melewati berbagai zaman dan masalahnya.¹

Kendatipun pesantren merupakan kenyataan sosial yang sudah mapan dalam masyarakat Indonesia, namun tidak memperoleh perhatian dan intervensi yang signifikan dari pemerintah untuk mengembangkan ataupun memberdayakannya. Hal ini menjadikan pesantren tumbuh dengan

¹Musthafa Rahman, *Menguak Manajemen Pendidikan Pesantren*, dalam Ismail SM & Nurul Huda, *Dinamika Pesantren dan Madrasah* (Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 2002), hlm. 108

kemampuan sendiri yang pada akhirnya menumbuhkan varian yang sangat besar, karena sangat tergantung pada kemampuan masyarakat itu sendiri.

Untuk menjadikan pesantren sebagai lembaga pendidikan yang ideal, tentu saja ia harus menghadapi dan menuntaskan beragam persoalan yang saat ini sedang menantang atau bahkan mengancamnya. Disadari atau tidak, gempuran modernisasi, dengan segala dampaknya, membuat pesantren agak kelimpungan dalam menghadapi ragam masalah yang dihadapinya.²

Keberhasilan suatu pondok pesantren ditentukan oleh adanya perencanaan yang matang. Perencanaan pada hakikatnya merupakan salah satu fungsi manajemen secara keseluruhan tidak dapat dilepaskan dari fungsi yang lainya dan peranannya dirasa sangat penting.

Lembaga pondok pesantren tidak selalu berhasil memanfaatkan penilaian kinerja secara strategis, salah satu dasarnya adalah tidak sepenuhnya memahami pengelolaan atau tidak mengetahui bagaimana pengelolaan yang bagus di dalam pondok pesantren tersebut.

Tuntunan tersebut berimplikasi pada kebutuhan menerapkan peranan fungsi manajemen secara efektif dan efesien. Adapun kelancaran atau keberhasilan suatu penerapan dari sebuah teori-teori berfungsi manajemen sebuah pondok pesantren ditentukan oleh adanya perencanaan, dimana perencanaan tersebut ditentukan oleh pengelolaan SDM yang cukup memadai, dengan kata lain pengelola dituntut untuk profesional dan kompeten dibidangnya. Seberapa efektif penilaian kinerja dalam mencapai

²Abdul A'al, *Pembaharuan Pesantren*, (Jakarta, Erlangga, 2006), hlm. 15

tujuannya tergantung pada seberapa sukses pengelola dalam mengembangkan SDM yang ada dengan menerapkan fungsi-fungsi manajemen perencanaan dalam segala hal.³

Dengan kata lain, salah satu masalah paling serius pesantren dewasa ini adalah pelaksanaan manajerial yang belum optimal, sehingga berbagai potensi yang ada di dalamnya tidak dapat dimanfaatkan dan dikelola dengan baik. Tidak berjalannya fungsi manajerial merupakan salah satu hal mendasar yang dapat mengancam eksistensi pesantren.⁴

Lembaga pondok pesantren tidak selalu berhasil memanfaatkan SDM (santri, pengurus, pembina dan pengelola itu sendiri) dalam menerapkan fungsi manajemen dikarenakan salah satu dasarnya adalah para pengelola tidaklah sepenuhnya memahami dasar-dasar manajemen, sebagai pengelola menghabiskan banyak waktu untuk mendapatkan teknis guna memasuki suatu pelaksanaan dari pada untuk belajar mengelola SDM berdasarkan teori-teori manajemen, seberapa baik lembaga pengelola pondok pesantren berjalan dengan baik tergantung pada seberapa baik pengelola dan bawahan bekerja sama ketika membuat suatu perencanaan yang perencanaan tersebut merupakan suatu ikhtiar untuk menjamin setiap usaha kerja sama itu berjalan dengan sukses⁵

Pada hakikatnya manajemen tidak bisa terlepas dari pesantren sebagai sebuah lembaga pendidikan, karena manajemen akan membantu pesantren

³Widjaja, *Perencanaan Sebagai Fungsi Manajemen*, (Jakarta: PT Bina Aksara, 1999), hlm. 13

⁵*Ibid*, 15

untuk mencapai tujuan yang direncanakan sebelumnya secara efektif dan efisien. Dalam manajemen, setidaknya ada empat fungsi yang harus dilaksanakan, yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan/penggerakan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*). Keempat fungsi tersebut saling terkait satu sama lain, sehingga apabila terlaksana dengan baik, maka dipastikan pesantren akan mampu mencapai target yang diinginkan.

Salah satu pesantren yang sudah menerapkan fungsi-fungsi manajemen adalah pesantren Al Muhsinin yang berada di Kecamatan Rimba Melintang, Propinsi Riau. Jika ditinjau dari segi umur usia pesantren Al Muhsinin bila dibandingkan dengan pesantren-pesantren lainnya di Riau secara umum terbilang relatif muda. Namun demikian, pesantren Al Muhsinin masih mampu bertahan sampai sekarang.

Meski pesantren Al Muhsinin mampu bertahan dan menarik minat sebahagian masyarakat sekitar, akan tetapi kondisi faktual manajerial di lapangan belum begitu memuaskan. Hal ini seperti yang penulis melakukan studi pendahuluan yang dilakukan pada tahun 2012 bahwa ada beberapa hal terkait dengan manajemen yang belum optimal.

Menurut pendapat sebahagian guru dan kepala madrasah, fungsi manajemen di pesantren tersebut sudah dilaksanakan dipasantren Al-Mukhsinin tersebut hal ini bisa dilihat dari adanya pedoman pengelolaan dan pelaksanaan kerja yang dibuat oleh pesantren tersebut, gunanya sebagai

petunjuk pelaksanaan operasional kerja pesantren tersebut, baik dari segi kurikulum, tenaga guru, fasilitas dan sarana dan prasarana.

Seharusnya fungsi manajemen tersebut sudah terlaksana dengan baik dan menghasilkan sistem manajemen yang baik, namun fakta dilapangan pelaksanaan fungsi manajemen tersebut belum terlaksana dengan optimal hal ini bisa dilihat dari gejala-gejala sebagai berikut

- a. Kurang efektifnya fungsi manajemen di pondok pesantren Al-Muhsinin
- b. kurang efektifnya koordinasi yang berkesinambungan antara pimpinan dengan bawahan (guru)
- c. kurangnya pengawasan oleh pimpinan terhadap program yang sudah dibuat
- d. Adanya sebagian guru membuat RPP sekali satu semester
- e. Tidak tertatanya pelaksanaan penerimaan murid baru

Dari beberapa indikasi-indikasi tersebut penulis tertarik untuk mengkaji lebih lanjut dengan tema: ***“Pelaksanaan Fungsi Manajemen di pesantren Al Muhsinin Rokan Hilir”***. Hasil penelitian ini nantinya diharapkan mampu memberikan informasi yang cukup sehingga dapat memberikan kontribusi konstruktif dalam meningkatkan mutu pendidikan Islam khususnya pesantren di wilayah Kabupaten Rokan Hilir dan pesantren lainnya secara umum.

B. Definisi Istilah

Agar tidak ditemukan kesamaran dalam memahami maksud penelitian ini, maka penulis merasa perlu untuk menjelaskan pengertian judul, sebagai berikut:

1. Fungsi Manajemen

Manajemen adalah suatu proses khas yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pergerakan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.⁶

Adapun yang dimaksud dengan fungsi manajemen adalah elemen-elemen dasar yang akan selalu ada dan melekat dalam proses manajemen, yang akan dijadikan acuan oleh manajer dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan yang dimaksud.⁷ Para ahli berbeda pendapat dalam menetapkan berapa fungsi manajemen. Akan tetapi dalam penelitian ini penulis menggunakan konsep yang ditawarkan Terry, karena lebih sering digunakan dan dianggap mewakili pendapat-pendapat lainnya. Fungsi manajemen Terry meliputi empat fungsi, yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pergerakan (*actuating*) dan pengawasan (*controlling*).⁸

⁶ George R. Terry, *Asas-asas Manajemen*, terj. Winardi (Bandung: PT. Alumni, 2006), hlm. 4.

⁷ George R. Terry, *Prinsip-prinsip Manajemen*, terj. J. Smith (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), hlm. 16.

..., hlm. 5.

2. Pondok Pesantren

Kata pondok berarti tempat yang dipakai untuk makan dan istirahat. Jika dikaitkan dengan pesantren maka pondok memiliki pengertian asrama bagi para santri.⁹ Sedangkan istilah pesantren, menurut Clifford Geert sebagaimana dikutip Ma'arif memiliki kata dasar “*santri*”. Dalam arti sempit santri adalah seorang murid atau sekolah agama.¹⁰

Secara terminologis, pondok pesantren berarti lembaga pendidikan tradisional Islam yang bertujuan untuk memahami, menghayati dan mengamalkan ajaran-ajaran agama Islam sebagai pedoman hidup bermasyarakat sehari-hari.¹¹

Dari penjelasan di atas, maka maksud dari judul penelitian ini adalah untuk meneliti apakah fungsi manajemen yang meliputi *planning*, *organizing*, *actuating* dan *controlling*, telah dilaksanakan dan diterapkan oleh pimpinan sebagai pengelola Pondok Pesantren Al Muhsinin ataukah belum. Apabila sudah dilaksanakan, maka bagaimanakah proses pelaksanaannya.

C. Permasalahan

1. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah sebagaimana telah disebutkan diatas, maka persoalan yang dapat diidentifikasi adalah sebagai berikut:

⁹ Jazim Hamidi dan Mustafa Lutfi, *Entrepreneurship Kaum Sarungan* (Jakarta: Khalifa, 2010), hlm. 145.

¹⁰ Ainurrafiq Dawam dan Ahmad Ta'rifin, *Manajemen Madrasah Berbasis Pesantren* (Yogyakarta: Listafariska Putra, 2005), hlm. 6.

¹¹ Mastuhu, *Op.Cit*, hlm. 6.

- a. Pelaksanaan fungsi Manajemen di pesantren al-Muhsinin Rokan hilir
- b. Faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan fungsi manajemen di pesantren Al-Muhsinin Rokan Hilir.
- c. Usaha-usaha yang ditempuh oleh oleh pimpinan dalam pengelolaan di pesantren Rokan hilir
- d. Pelaksanaan Program Pengajaran di pesantren Al-Muhsinin Rokan Hilir.
- e. Evaluasi kinerja guru-guru sebagai tenaga kependidikan di pesantren Al-Muhsinin

2. Pembatasan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, dan luasnya permasalahan dalam hal penulisan ini maka penulis memberi batasan pada pelaksanaan fungsi manajemen di pesantren di pondok pesantren Al-Muhsinin Rokan Hilir

3. Rumusan Masalah

Dari latar belakang tersebut di atas, maka masalah dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

- a. Bagaimana pelaksanaan fungsi manajemen di Pesantren Al Muhsinin Kabupaten Rokan Hilir?
- b. Apa saja faktor yang mempengaruhi pelaksanaan fungsi manajemen di pesantren Al Muhsinin Kabupaten Rokan Hilir?

D. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

- a. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pelaksanaan fungsi manajemen di pondok pesantren Al Muhsinin Kabupaten Rokan Hilir.
- b. faktor apa saja yang dapat mempengaruhi pelaksanaan fungsi manajemen di Pondok Pesantren Al Muhsinin Kabupaten Rokan Hilir.

2. Manfaat Penelitian

- a. Sebagai wawasan pengetahuan baik secara teoritis ataupun praktis, terkait dengan pelaksanaan fungsi manajemen di pesantren.
- b. Sebagai kontribusi terhadap perkembangan pendidikan Islam, khususnya pesantren dalam melaksanakan fungsi manajemen.
- c. Sebagai masukan dan perbaikan dalam melaksanakan fungsi manajemen di Pondok Pesantren Al Muhsinin Kabupaten Rokan Hilir.

BAB II

LANDASAN TEORITIS

A. Kerangka Teoretis

1. Pengertian Manajemen

Pada hakikatnya konsep dari manajemen itu bersifat netral dan universal. Karakteristik dan tugas pokok dan fungsi inti lembaga yang membuat replika menjadi berbeda, maka dari konsep itu manajemen dapat ditransferkan pada institusi yang bervariasi atau berbeda tugas pokok dan fungsinya.

Kata manajemen berasal dari kata “*to management*” yang diartikan dengan pengelolaan. Sedangkan Secara istilah, terdapat perbedaan definisi manajemen di antara para ahli. George R. Terry menyatakan bahwa manajemen merupakan suatu proses khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumberdaya manusia dan sumberdaya lainnya.¹²

Nana Sudjana menyatakan bahwa manajemen adalah kepemimpinan dan keterampilan untuk melakukan kegiatan baik bersama-sama orang lain atau melalui orang lain dalam mencapai tujuan organisasi.¹³ Sementara

¹² George R. Terry, *Asas-asas Manajemen*, terj. Winardi (Bandung: PT. Alumni, 2006), hlm. 4.

¹³ Nana Sudjana, *Manajemen Program Pendidikan untuk Pendidikan Nonformal dan Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Bandung: Falah Production, 2004), hlm. 17.

Nanang Fatah mendefinisikan manajemen sebagai suatu sistem yang setiap komponennya menampilkan sesuatu untuk memenuhi kebutuhan, dengan mengaitkan proses dan manajer yang dihubungkan dengan aspek organisasi (orang-struktur-teknologi) dan bagaimana mengaitkan aspek yang satu dengan yang lain, serta bagaimana mengaturnya sehingga tercapai tujuan sistem.¹⁴ Sedangkan James A F Stoner mengartikan bahwa manajemen adalah proses dari perencanaan, pengorganisasian, pemberian pimpinan, pengendalian dari suatu usaha dari anggota organisasi yang penggunaan dan sumber-sumber daya organisatoris untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.¹⁵

Dari beberapa pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan serangkaian kegiatan dengan suatu kemampuan atau keterampilan untuk menggerakkan semua sumber daya, baik sumber daya manusiawi dan non manusiawi yang dilakukan melalui orang lain untuk mencapai suatu tujuan tertentu secara efektif dan efisien.

Efisien (daya guna) dalam arti proses penghematan berbagai sumber yang ada di dalamnya dengan cara melakukan pekerjaan dengan benar (*do things job*). Sedangkan efektif (hasil guna) dalam arti tingkat keberhasilan pencapaian tujuan (*outcomes*) dengan cara melakukan pekerjaan yang benar (*do the right things*).¹⁶ Efektif juga berarti mampu mencapai tujuan

¹⁴ Nanang Fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung, Remaja Rosdakarya, 2006), hlm. 1.

¹⁵ Syaiful Sagala, *Manajemen Strategis Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, (Bandung: Alfa Beta, 2010), hlm 51

¹⁶ Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), hlm. 2.

dengan baik. Jika efisiensi lebih memfokuskan diri pada proses penghematan, maka efektivitas lebih memfokuskan terhadap hasil (*outcome*) yang diharapkan. Hasil tersebut dapat diukur baik secara kuantitatif atau kualitatif.

Efektivitas dapat dilihat dari tiga perspektif, sebagaimana yang dituturkan Gibson yang dikutip oleh Usman, sebagai berikut.¹⁷

- a. Efektivitas individual (*input*), hal ini dapat ditentukan oleh pengetahuan, sikap, keterampilan, motivasi, dan stress.
- b. Efektivitas kelompok (*process*), hal ini ditentukan oleh kekompakan, kepemimpinan, struktur, status, norma dan peran.
- c. Efektivitas organisasi, hal ini ditentukan oleh lingkungan, teknologi, pilihan strategis, struktur, proses, dan budaya.

Ciri khas dalam kegiatan manajemen adalah adanya tujuan yang hendak dicapai, ada penggerak, ada yang digerakkan (baik sumber daya manusia atau non-manusiawi/benda) serta adanya kerjasama yang baik dalam mencapai tujuan tersebut dengan berpegang pada efisiensi dan efektivitas.

Di antara unsur-unsur yang ada dalam manajemen, manusia adalah unsur yang paling penting, karena manusialah yang akan menggerakkan serta memberi makna terhadap unsur-unsur yang lainnya.

¹⁷ *Ibid.*

2. Prinsip Manajemen

Untuk dapat mencapai tujuan secara efektif dan efisien maka harus didasarkan pada prinsip-prinsip manajemen. Prinsip manajemen adalah dasar-dasar atau pedoman kerja yang bersifat pokok yang tidak boleh diabaikan oleh setiap manajer/pimpinan. Dalam prakteknya harus diusahakan agar prinsip-prinsip manajemen ini hendaknya tidak kaku, melainkan harus luwes, yaitu bisa saja diubah-ubah sesuai dengan kebutuhan.

Pentingnya prinsip dasar dalam praktek manajemen antara lain melakukan metode kerja, pemilihan pekerjaan dan pengembangan keahlian, pemilihan prosedur kerja, menentukan batas-batas tugas, mempersiapkan dan membuat spesifikasi tugas, melakukan pendidikan dan latihan, melakukan sistem dan besarnya imbalan itu dimaksudkan untuk meningkatkan efektifitas, efisiensi, dan produktitas kerja.¹⁸

Fayol, sebagaimana dikutip oleh Bangun menyatakan bahwa prinsip-prinsip manajemen dapat diklasifikasikan menjadi 14 macam, yaitu:

- 1) pembagian kerja (*devision of work*), semakin mengkhususkan manusia dalam pekerjaannya semakin efisien kerjanya.
- 2) pemberian kewenangan (*authrority*), diperoleh melalui perintah untuk dapat memberi perintah pula dengan wewenang formil, sedang wewenang pribadi pun dapat memaksa kepatuhan orang lain.

¹⁸Nanang Fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2000), hlm. 12

- 3) disiplin (*discipline*), kepatuhan anggota organisasi terhadap aturan dan kesempatan, kepemimpinan yang baik berperan penting bagi kepatuhan ini dan juga bagi kesepakatan yang adil, seperti penghargaan terhadap prestasi serta penerapan sanksi hukuman secara adil terhadap yang menyimpang.
- 4) kesatuan perintah (*unity of command*), setiap karyawan hanya menerima perintah kerja dari satu orang dan apabila perintah itu datang dari dua orang atasan atau lebih akan timbul pertentangan perintah dan kerancuan wewenang yang harus dipatuhi.
- 5) kesatuan arah (*unity of direction*), sekelompok kegiatan yang mempunyai tujuan yang sama yang harus dipimpin oleh seorang manajer dengan satu rencana kerja.
- 6) mendahulukan kepentingan umum di atas kepentingan pribadi (*sub ordination of individual to general interest*), kepentingan perorangan dikalahkan terhadap kepentingan organisasi sebagai satu keseluruhan.
- 7) penggajian (*compensation*), imbalan yang adil bagi karyawan dan pengusaha
- 8) pemusatan wewenang (*centralization*), tanggung jawab akhir terletak kepada atasan dengan tetap memberi wewenang memutuskan kepada bawahan sesuai dengan kebutuhan, sehingga kemungkinan adanya desentralisasi

- 9) jenjang jabatan (*scale of hierarchy*), adanya garis kewenangan yang tersusun dari tingkat atas sampai tingkat bawah seperti tergambar dalam bagan organisasi
- 10) tata tertib, (*Order*), tertibnya penempatan barang dan orang pada tempat dan waktu yang tepat
- 11) keadilan (*equity*), sikap persaudaraan keadilan para manajer terhadap bawahannya
- 12) stabilitas pekerjaan (*stability of job*), tidak banyak pergantian karyawan yang keluar masuk organisasi
- 13) inisiatif (*initiative*), memberi kebebasan kepada bawahan untuk memprakarsa dalam menyelesaikan pekerjaan walaupun akan terjadi kesalahan-kesalahan.
- 14) dan solidaritas atau rasa setia kawan (*spirit of corps*). Meningkatkan semangat berkelompok dan bersatu seperti dengan lebih banyak menggunakan komunikasi langsung daripada komunikasi formal dan tertulis¹⁹

3. Unsur-unsur Manajemen

Agar tujuan yang telah ditentukan dapat dicapai, maka diperlukan alat-alat sarana (*tools*). *Tools* merupakan syarat suatu usaha untuk mencapai hasil yang ditetapkan. *Tools* tersebut dikenal dengan 6M, yaitu *men, money, material, machine, method, dan market*.²⁰

¹⁹ Wilson Bangun, *Intisari Manajemen* (Bandung: Refika Aditama, 2008), hlm. 22-23.

²⁰ George R. Terry, *Op.Cit*, hlm. 3.

- a. *Man*, merujuk pada sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi.

Dalam manajemen, faktor manusia adalah yang paling menentukan. Manusia yang membuat tujuan dan manusia pula yang melakukan proses untuk mencapai tujuan. Tanpa ada manusia tidak ada proses kerja, sebab pada dasarnya manusia adalah makhluk kerja. Oleh karena itu, manajemen timbul karena adanya orang-orang yang berkerja sama untuk mencapai tujuan.

- b. *Money*, atau uang merupakan salah satu unsur yang tidak dapat diabaikan. Uang merupakan alat tukar dan alat pengukur nilai. Besar-kecilnya hasil kegiatan dapat diukur dari jumlah uang yang beredar. Oleh karena itu uang merupakan alat (*tools*) yang penting untuk mencapai tujuan karena segala sesuatu harus diperhitungkan secara rasional. Hal ini akan berhubungan dengan berapa uang yang harus disediakan untuk membiayai gaji tenaga kerja, alat-alat yang harus dibeli serta berapa hasil yang akan dicapai dari suatu organisasi.

- c. *Material*, terdiri dari bahan setengah jadi (*raw material*) dan bahan jadi.

Untuk mencapai hasil yang lebih baik, selain manusia yang ahli dalam bidangnya juga harus dapat menggunakan bahan/materi sebagai salah satu sarana, sebab materi dan manusia tidak dapat dipisahkan.

- d. *Machine*, atau mesin digunakan untuk memberi kemudahan atau menghasilkan keuntungan yang lebih besar serta menciptakan efisiensi kerja.

- e. *Method*, adalah suatu tata cara kerja yang memperlancar jalannya pekerjaan manajer. Perlu diingat bahwa meskipun metode sudah baik akan tetapi orang yang melaksanakannya tidak mengerti atau tidak mempunyai pengalaman maka hasilnya tidak akan memuaskan. Dengan demikian, peranan utama dalam manajemen tetap manusianya sendiri.
- f. *Market*, atau pasar adalah tempat di mana organisasi menyebarluaskan (memasarkan) produknya. Memasarkan produk sangat penting sebab bila barang yang diproduksi tidak laku, maka proses produksi barang akan berhenti. Artinya, proses kerja tidak akan berlangsung. Oleh sebab itu, penguasaan pasar dalam arti menyebarkan hasil produksi merupakan faktor menentukan dalam perusahaan.

Seiring dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi, akhir-akhir ini ditambahkan dua unsur lain, yaitu *minute* dan *information*. *Minute* berkaitan dengan kecepatan dan ketepatan waktu yang dipergunakan dengan hasil yang sebanyak-banyaknya, sedangkan *information* berkaitan dengan sarana organisasi untuk mengembangkan unsur-unsur yang ada sehingga mampu memanfaatkan kekuatan dan peluang secara optimal serta menghalau kelemahan dan ancaman.

Dengan demikian, unsur-unsur manajemen yang saling mendukung antara satu bagian dengan bagian lain dapat disingkat menjadi 7M + 1I, yaitu: *man, money, material, machine, method, market, minute dan information*.

4. Fungsi Manajemen

Fungsi adalah besaran yang berhubungan, jika besaran satu berubah, maka besaran yang lain berubah.²¹ Dari ilmu sosial yang dimaksud dengan fungsi adalah adanya karakteristik tertentu yang membedakan suatu tugas dengan tugas yang lainnya, sehingga fungsi satu pekerjaan akan memberikan warna terhadap persyaratan proses penyediaan sarana dan prasarana yang dibutuhkan untuk menyelesaikan masalah tersebut.²² Fungsi merupakan tugas pokok yang harus dilaksanakan untuk menyelesaikan kegiatan. Dalam manajemen yang dimaksud dengan fungsi adalah tugas-tugas tertentu yang dilaksanakan tersendiri.²³

fungsi manajemen merupakan elemen-elemen dasar yang akan selalu ada dan melekat di dalam proses manajemen yang akan dijadikan acuan oleh manajer dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan.²⁴ Pengertian tersebut menunjukkan bahwa fungsi manajemen berwujud kegiatan-kegiatan yang berurutan serta masing-masing memiliki peranan khas dan bersifat saling menunjang antara satu dengan yang lainnya untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan sebelumnya supaya terlaksana secara efektif dan efisien. Rangkaian kegiatan tersebut harus dilaksanakan oleh seseorang atau unit-unit tertentu dalam suatu

²¹ Tim Penyusus Kamus Pusat Pengembangan Bahasa, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 1993), hlm. 245

²² Subagio Admowiruo, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta: Arda Disya Jaya, 2010), hlm 13

²³ Sondang S Siagian, *Filsafat Administrasi*, (Jakarta: Haji Masagung, 1998) hlm 110

²⁴ George R. Terry, *Prinsip-prinsip Manajemen*, terj. J. Smith (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), hlm. 16.

organisasi dengan penuh tanggungjawab guna mencapai hasil secara maksimal.

Ketidakkompakan yang dilakukan oleh seorang atau unit tertentu akan mengakibatkan kepincangan keberlangsungan suatu organisasi. Dengan demikian, pelaksanaan fungsi manajemen dalam organisasi oleh seorang dan unit-unit yang ada di dalamnya merupakan suatu keharusan yang mutlak untuk diperhatikan.

Para ahli mengemukakan pendapat yang berbeda-beda mengenai rangkaian urutan fungsi manajemen. Henry Fayol, menguraikan fungsi manajemen menjadi lima, yaitu: *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *commanding* (pemberian perintah), *coordinating* (pengkoordinasian), dan *controlling* (pengontrolan).²⁵ Kelima fungsi ini dapat disingkat dengan POCCC.

George R. Terry menyebutkan empat fungsi manajemen yaitu: *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *actuating* (penggerakkan), *controlling* (pengawasan).²⁶ Keempat fungsi tersebut dapat disingkat menjadi POAC. Allen, Louis menyatakan fungsi manajemen adalah *planning, organizing, staffing, directing end leading, controlling*. Konst Horld Criyl menyebutkan bahwa fungsi manajemen adalah *planning, organizing, actuating, controlling*.²⁷

Sementara Luther M. Gullick, merinci fungsi manajemen menjadi enam urutan, yaitu: *planning* (perencanaan) *organizing*

²⁵ Wilson Bangun, *Op.Cit*, hlm. 21.

²⁶ George R. Terry, *Op.Cit* hlm. 5.

²⁷ Yayat M Herujito, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Jakarta : Grasindo, 2001), hlm. 18

(pengorganisasian), *staffing* (penyusunan staf), *directing* (pengarahan), *coordinating* (pengkoordinasian), *reporting* (pelaporan), dan *budgetting* (penganggaran).²⁸ Enam fungsi ini dapat disingkat menjadi POSCORB.

John D Milles, mengklasifikasi fungsi manajemen ke dalam dua kategori yaitu: *directing* (pengarahan) dan *facilitating* (pemberian bantuan).²⁹ Harold Koontz dan Cyrill O Donell, mengklasifikasikan fungsi manajemen menjadi lima yaitu: *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *staffing* (penyusunan staf), *directing* (pengarahan), dan *controlling* (pengawasan).³⁰ Kelima fungsi ini dapat disingkat menjadi POSDC.

Patrick E Connor, mengelompokan fungsi manajemen menjadi empat yaitu: *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *staffing* (penyusunan staf), dan *controlling* (pengawasan).³¹ Keempat fungsi tersebut dapat disingkat menjadi POSC.

Banyaknya pendapat tentang fungsi manajemen tersebut menunjukkan banyaknya aspek yang harus dikerjakan oleh seorang manajer. Meski demikian, dapat dipahami bahwa pendapat Terry adalah yang paling sering digunakan dalam memahami fungsi manajemen, karena pendapat ini pada dasarnya dapat mewakili pendapat-pendapat para ahli lain. Keempat fungsi manajemen Terry tersebut diuraikan sebagai berikut:

a. Fungsi Perencanaan (*Planning*)

²⁸ D. Sudjana, *Pengantar Manajemen Pendidikan Luar Sekolah* (Bandung: Nusantara Press, 1992), hlm. 35.

²⁹ *Ibid.*

³⁰ *Ibid.*, hlm. 36.

³¹ *Ibid.*

1) Pengertian perencanaan

Hal pertama yang harus dilakukan oleh pimpinan yayasan sebagai seorang manajer sebelum melakukan pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan adalah membuat rencana yang memberikan tujuan dan arah pesantren. Manajer mengevaluasi berbagai rencana alternatif sebelum mengambil tindakan dan kemudian melihat apakah rencana yang dipilih cocok dan dapat digunakan untuk memenuhi tujuan organisasi.

Perencanaan pada dasarnya terjadi disemua tipe kegiatan. Perencanaan merupakan proses terpenting dari semua fungsi manajemen karena tanpa perencanaan, fungsi-fungsi lainnya tak dapat berjalan secara efektif dan efisien. Ketika suatu kegiatan tertentu dipaksa dilakukan tanpa melalui perencanaan, maka akan dapat mengganggu kelancaran kegiatan-kegiatan lain yang telah direncanakan sebelumnya.

Perencanaan menurut Roger A. Kauffman adalah proses penentuan tujuan untuk sasaran yang hendak dicapai dan menetapkan cara dan sumber yang diperlukan untuk mencapai tujuan seefisien mungkin.³² Sedangkan Widjaya berpendapat bahwa perencanaan merupakan serangkaian keputusan sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan di masa yang akan datang.³³

³² Nanang Fattah, *Op.Cit*, hlm. 49.

³³ A.W. Widjaya, *Perencanaan sebagai Fungsi Manajemen* (Jakarta: Rineka Cipta, 1995), hlm. 8.

Dalam hal yang lain perencanaan merupakan proses dasar merumuskan tujuan dan cara mencapainya. Perencanaan dalam organisasi sangat esensial, karena dalam kenyataannya perencanaan memegang peranan lebih dibandingkan fungsi manajemen lainnya. Perencanaan juga diartikan memilih dan menghubungkan kenyataan yang dibawa serta merumuskan tindakan-tindakan yang dianggap perlu untuk mencapai tujuan yang diinginkan, atau dalam makna lain perencanaan tersebut dijadikan sebagai formulasi tindakan masa datang diarahkan kepada tujuan yang akan dicapai oleh organisasi.³⁴

Dalam perencanaan manajer memutuskan apa yang harus dilakukan, kapan melakukannya, bagaimana melakukannya, jadi perencanaan adalah pemilihan sekumpulan kegiatan dan keputusan selanjutnya apa yang harus dilakukan, kapan, bagaimana, dan oleh siapa, perencanaan yang baik dapat dicapai dengan mempertimbangkan kondisi diwaktu yang akan datang dalam mana perencanaan dan kegiatan yang diputuskan akan dilaksanakan, serta priode sekarang pada saat rencana dibuat.

Selanjutnya perencanaan yang baik merupakan kunci keberhasilan upaya perubahan. Lebih baik meluangkan waktu untuk

³⁴ Zaini Mukhtarom, *Dasar-Dasar Manajemen Dakwah*, (Yogyakarta: Al-Amin Press, Ifka IAIN Sunan Kalijaga, 1997), hlm. 38

menyusun rencana tindakan, daripada harus melakukan tindakan kontigensi yang pasti memperlambat waktu dan meningkatkan biaya.³⁵

Selain itu, dari sudut pandang organisasi Hicks dan Gullet mengungkapkan bahwa perencanaan berurusan dengan (1 penentuan tujuan dan maksud-maksud organisasi, 2) prakiraan-prakiraan lingkungan dimana tujuan hendak dicapai 3) penetapan pendekatan dimana tujuan dan maksud organisasi hendak dicapai.³⁶

Perencanaan pada hakikatnya adalah proses pengambilan keputusan atas sejumlah alternatif mengenai sasaran-sasaran dengan cara yang akan dilaksanakan di masa yang akan datang guna mencapai tujuan yang dikendaki serta pemantauan dan penilaiannya atas hasil pelaksanaannya, yang dilakukan secara sistematis dan berkesinambungan.³⁷

Jadi perencanaan adalah memilih kegiatan serta memutuskan apa yang akan dilakukan. Perencanaan yang baik dapat dicapai dengan mempertimbangkan kondisi diwaktu yang akan datang, yang mana perencanaan dan kegiatan-kegiatan diputuskan akan dilaksanakan, serta priode sekarang pada saat rencana dibuat.

Dapat disimpulkan bahwa perencanaan berkaitan dengan apa, mengapa, siapa, kapan, di mana dan bagaimana memanfaatkan sumber

³⁵ Iskandar Kasim, *Manajemen Perubahan*, (Bandung : Alfabeta, 2005), hlm, hlm 41

³⁶ Marno Trio Suprianto, *Manajemen dan kepemimpinan Pendiidkan Islam*, (Bandung: Refika Aditama, 2008), hlm.14

³⁷ Husaini Usman, *Manajemen Teori Praktek, Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), hlm, 49

yang dimiliki guna menentukan tujuan organisasi secara keseluruhan dan cara terbaik untuk memenuhi tujuan tersebut.

Dalam konteks organisasi perencanaan memiliki beberapa fungsi:

- a) Perencanaan sebagai pengarah, dengan adanya perencanaan upaya untuk meraih sesuatu dapat lebih terkoordinasi
- b) Perencanaan sebagai minimalisasi ketidakpastian. Dengan adanya perencanaan diharapkan ketidakpastian yang mungkin akan terjadi bisa diantisipasi.
- c) Perencanaan sebagai minimalisasi pemborosan sumber daya. Jika perencanaan dilakukan dengan baik, maka segala sesuatu dapat dipersiapkan sebelum kegiatan dapat dilakukan, tanpa ada kendala yang menambah pengeluaran.
- d) Perencanaan sebagai penetapan standar dalam pengawasan kualitas. Dengan adanya rencana perusahaan dapat melakukan analisis kesesuaian antara apa yang akan direncanakan dengan apa yang akan terjadi.

Widjaya mengemukakan beberapa hal yang perlu dilakukan dalam perencanaan, yaitu:

- a) Apa yang akan dicapai berkenaan dengan penentuan tujuan
- b) Mengapa hal itu perlu dilakukan, berkenaan dengan alasan atau motif perlunya kegiatan itu dilaksanakan
- c) Bagaimana akan dilaksanakan, berkenaan dengan prosedur kerja, sasaran dan biaya

- d) Bilamana akan dilaksanakan, berkenaan dengan penjadwalan kegiatan kerja atau pelaksanaan kegiatan, pentahapan kegiatan sampai dengan selesai
- e) Siapa yang akan melaksanakan, berkenaan dengan orang-orang yang turut terlibat dalam pelaksanaan kegiatan
- f) Mengadakan penilaian, berkenaan dengan kegiatan mana yang telah selesai, sedang dan akan selesai
- g) Kemungkinan-kemungkinan apa yang dapat mempengaruhi pelaksanaan dan kegiatan penyesuaian serta perubahan rencana.³⁸

Untuk dapat menyusun rencana yang baik terdapat persyaratan perencanaan yang harus dipenuhi diantaranya:

- a) Faktual atau realistik, artinya apa yang dirumuskan oleh sekolah sesuai dengan fakta dan wajar untuk dicapai dalam kondisi tertentu yang dihadapi oleh sekolah
- b) Logis dan rasional, artinya apa yang dirumuskan dapat diterima dengan akal, oleh karena itu perencanaan akan dijalankan
- c) Fleksibel, perencanaan dapat beradaptasi dengan perubahan di masa yang akan datang, sekalipun tidak berarti bahwa perencanaan dapat dijalankan.

³⁸ *Ibid.*

- d) Komitmen, perencanaan yang baik merupakan komitmen semua pihak untuk bersama-sama berupaya mewujudkan tujuan organisasi.
- e) Konferhensip, artinya perencanaan yang menyeluruh dan mengakomodasi beberapa aspek yang terakait langsung maupun tidak langsung terhadap sekolah.³⁹

Perencanaan melibatkan dua elemen penting yaitu tujuan (*goals*) dan rencana (*plan*). Tujuan pada dasarnya adalah hasil ahir yang ingin dicapai oleh individu, kelompok, atau organisasi. Rencana adalah segala bentuk konsep dan dokumen yang menunjukkan bagaimana tujuan akan dicapai dan bagaimana sumberdaya dialokasikan, penjadwalan dan proses pencai tujuan, sehingga segala hal yang berkaitan dengan pencapaian tujuan.

Tujuan memiliki beberapa jenis:

- a) Dari sisi kejelasan. Tujuan dibedakan menjadi tujuan yang dinyatakan (*state goals*) dan tujuan yang aktual dan nyata (*real goals*). Tujuan yang dinyatakan adalah tujuan yang dinyatakan secara formal dan menjadikan jaminan akan kejelasan dimata publik. Tujuan yang aktual dan nyata adalah tujuan yang tidak dinyatakan akan tetapi secara aktual dan nyata berusaha dicapai oleh para anggota organisasi.

³⁹ Juliana, *Pengantar Manajemen*, (Pekanbaru : Suska Press, 2008), hlm 20

- b) Dari sisi keluasaan dan waktu pencapaian. Dari sisi ini tujuan dapat dibedakan menjadi tiga. (1) tujuan strategik adalah tujuan yang ingin dicapai dalam waktu yang relatif lama, biasanya 3-5 tahun contoh menjadi *market leader*. (2) tujuan taktis adalah tujuan yang ingin dicapai dalam jangka waktu menengah misalnya dalam jangka 1-3 tahun. Contoh peningkatan pangsa pasar 30 %. (3) tujuan operasional adalah tujuan yang ingin dicapai dalam satu priode kegiatan misalnya tujuan dalam jangka 6 bulan hingga satu 1 tahun, contoh meningkatkan omset penjualan 20 % setiap outlet. Tujuan operasional akan mendukung tujuan taktis akan mendukung tercapainya tujuan strategik tujuan strategik menjadi indikator tercapainya tujuanann tujuan organisasi secara keseluruhan.

Untuk mencapai tujuan, diperlukan rencana. Beberapa jenis rencana yang dapat digunakan adalah:

- a) Dari segi keluasaan waktu. Dari segi ini rencana dapat dibedakan menjadi tiga (1) rencana strategik jangka panjang adalah rencana yang akan dijalankan oleh seluruh komponen dalam organisasi dan dibuat dalam rangka penapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. (2) rencana taktis atau jangka menengah adalah rencana yang dijalankan untuk mencapai tujuan jangka menengah dan sebagai dorongan tercapainya tujuan jangka panjang. (3) rencana operasional atau jangka pendek adalah

rencana yang dijalankan untuk mencapai tujuan jangka pendek sebagai dorongan tercapai tercapainya tujuan jangka menengah.

- b) Dari Segi Kejelasan. Dapat dibagi dua yaitu rencana spesifik dan rencana direktif. (1) rencana spesifik yaitu rencana yang rumusannya sudah jelas dan tidak memerlukan intepretasi. (2) rencana direktif adalah rencana yang dirumuskan untuk mencapai tujuan tertentu, akan tetapi pada dasarnya pencapaiannya memberikan keleluasaan atau fleksibilitas untuk pencapaian.
- c) Dari segi segi frekuensi penggunaan. Dapat dibagi menjadi rencana sekali pakai (*single use plan*) dan rencana penggunaannya terus menerus (*standing plan*). (1) rencana sekali pakai biasanya digunakan untuk organisasi yang sifatnya temporal seperti kepanitiaan. (2) rencana yang penggunaannya terus menerus biasanya digunakan oleh sebuah organisasi yang kegiatannya terus menerus berkelanjutan diwaktu ke waktu.⁴⁰

Dalam menetapkan tujuan yang ingin dicapai, ada beberapa pendekatan yang ingin dicapai :

- a) Pendekatan tradisional, pendekatan tujuan dilakukan oleh manajer puncak untuk kemudian diturunkan menjadi tujuan bagi manajer tingkat bawahnya secara spesifik. Pendekatan ini memiliki kelemahan dalam hal ini kesesuaian pemahaman

⁴⁰*Ibid*, hlm 22

manajer puncak dan manajer tingkat bawah, dan fleksibilitas rendah.

- b) Pendekatan MBO. Dalam pendekatan ini penentuan tujuan secara spesifik dirumuskan antara pemimpin dan bawahan. Selain perumusan tujuan, pengawasan akan pencapaian tujuan juga dilakukan secara priodik secara bersama-sama.pendektan ini selain meminimalkan kesenjangan antara pemimpin dan bawahan juga terbukti mampu memodivikasi para pekerja karena adanya penghargaan dan penerimaan sosial terhadap peran serta bawahan dalam kegiatan.⁴¹

2) Model model perencanaan

Adapun beberap model perencanaan adalah :

- a) Model perencanaan konperhensif

Model ini terutama digunakan untuk menganalisis perubahan dalam sistem pendidikan secara keseluruhan. Disamping itu berfungsi sebagai patokan dalam menjabarkan rencana-rencana yang lebih spesifik kearah tujuan-tujuan yang lebih luas.

- b) Model perencanaan target setting

Model ini diperlukan dalam upaya melaksanakan proyeksi ataupun memperkirakan tingkat perkembangan dalam ukuran waktu tertentu. Dalam persiapan dikenal (1) model analisi demokrafis dan proyeksi penduduk, (2) model untuk

⁴¹ Nanang Fatah, *Op.cit*, hlm. 51

memproyeksikan jumlah siswa yang terdaftar dalam sekolah, (3) model untuk memproyeksikan kebutuhan tenaga kerja.

c) Model costing (pembiayaan)

Model ini sering digunakan untuk menganalisis proyek-proyek dalam kriteria efisiensi dan efektivitas ekonomi. Dengan model ini dapat diketahui proyek yang paling fleksibel dan memberikan suatu perbandingan yang paling baik diantara proyek-proyek yang menjadi alternatif penanggulangan masalah yang dihadapi. Penggunaan model ini dalam pendidikan didasarkan pada pertimbangan bahwa pendidikan tidak terlepas dari masalah pembiayaan. Dan dengan sejumlah biaya yang dikeluarkan proses pendidikan diharapkan dalam kurun waktu tertentu dapat memberikan *benefit* tertentu.

d) Model PPBS

PPBS (*planning, programming, budgeting, system*), dalam bahasa adalah sistem perencanaan, penysunan, program dan penganggaran.⁴² Model ini bermakna bahwa perencanaan, penyusunan program dan penganggaran dipandang suatu sistem yang tak terpisahkan satu sama lainnya. PPBS merupakan suatu proses yang konprehensif untuk pengambilan keputusan yang lebih efektif. Beberapa ahli memberikan definisi antara lain: Kast dan Rosenweig mengemukakan bahwa PPBS

⁴² Juliana, *op.cit*, hlm 78

merupakan suatu pendekatan sistematis yang berusaha untuk menetapkan tujuan, mengembangkan program-program, untuk dicapai, menemukan besarnya biaya dan alternatif dan menggunakan proses peranggaran yang mereflesikan kegiatan program jangka panjang. Sedangkan Harry J Hartley mengemukakan bahwa PPBS merupakan proses perencanaan yang komperhensif yang merupakan program budget sebagai komponen utama

Berdasarkan kedua pengertian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa : PPBS merupakan pendekatan sistematis. Oleh karena itu, untuk menerapkan PPBS diperlukan pemahaman tentang konsep teori sistem. Atau dalam pemahaman yang lain PPBS merupakan suatu proses perencanaan komperhensif. Penerapannya hanya dimungkinkan untuk masalah-masalah yang kompleks dan dalam organisasi yang dihadapkan pada masalah yang rumit dan komperhensif.⁴³

Untuk memahami PPBS secara baik, maka perlu kita perhatikan sifat-sifat esensial dari sistem ini. Esensi dari PPBS adalah: (1) memperinci secara cermat dan menganalisis secara sistematis terhadap tujuan yang hendak dicapai, (2) mencari alternatif-alternatif yang relevan, cara yang berbeda-beda untuk mencapai tujuan, (3) menggambarkan biaya total dari setiap

⁴³Nanang Fatah, *op,cit*, hlm. 52

alternatif, baik biaya langsung ataupun tidak langsung, biaya yang telah lewat ataupun biaya yang akan datang, baik biaya yang berupa uang maupun biaya yang tidak berupa uang, (4) memberikan gambaran tentang efektifitas setiap alternatif dan bagaimana alternatif itu mencapai tujuan, (5) membandingkan dan menganalisis alternatif tersebut, yaitu mencari kombinasi yang memberikan efektifitas yang paling besar dari sumber yang ada dalam perjalanan tujuan.

3) Metode-metode perencanaan

Ada beberapa metode yang digunakan secara umum dalam perencanaan, tetapi dapat diterapkan dibidang pendidikan hal ini ditemukan oleh Augus W Smith antara lain.

- a) Metode analisis alat tujuan, metode ini digunakan untuk meneliti sumber-sumber dan alternatif untuk mencapai tujuan tertentu, tiga hal yang perlu dianalisis dalam metode ini, yaitu *means* yang berkaitan dengan sumber-sumber yang diperlukan, *ways* yaitu yang berhubungan dengan cara dan alternatif tindakan yang dirumuskan dan baka; dipilih, *ends* adalah yang berhubungan tujuan yang hendak dicapai.
- b) Metode analisis masukan dan keluaran, metode ini dilakukan dengan mengadakan pengkajian terhadap interelasi dan interdevensi sebagai komponen masukan dan keluaran dari suatu sistem.

- c) Metode ekonometrik, metode ini menggunakan data empirik , teori ekonomi dan statistika dalam mengukur perubahan dalam kaitan dengan kelompok ekonomi.
- d) Metode diagram sebab akibat, metode ini digunakan dalam perencanaan dengan menggunakan *sikuin hipotetik*, untuk memperoleh gambaran tentang masa depan.
- e) Metode delphi, Metode ini bertujuan untuk menentukan jumlah alternatif program, mengeksplorasi asumsi-asumsi atau fakta yang melandasi “*judgments*” tertentu dengan mencari informasi yang dibutuhkan untuk mencapai suatu konsensus.
- f) Metode heuristik, metode ini dirancang mengeksplorasi isu-isu untuk mengakomodasi pandangan-pandangan yang bertentangan atau ketidak pastian. Metode ini didasarkan pada seperangkat prinsip dan prosedur yang mensistematiskan langkah-langkah dalam usaha pemecahan masalah
- g) Metode analisi siklus kehidupan, metode ini digunakan terutama untuk mengalokasikan sumber-sumber dengan memperhatikan siklus kehidupan mengenai produk, proyek,program atau aktifitas.
- h) Metode analisis nilai tambah, metode ini digunakan untuk mengukur keberhasilan peningkatan produksi atau pelayanan.

Dengan demikian, didapatkan gambaran singkat tentang kontribusi dari aspek tertentu terhadap aspek lainnya.⁴⁴

4) Jenis-jenis perencanaan

a) Menurut Besarannya (Magnitude)

(1) Perencanaan makro, adalah perencanaan yang menetapkan kebijakan-kebijakan yang akan ditempuh, tujuan yang ingin dicapai dan cara cara mencapai tujuan pendidikan itu.⁴⁵

- Perencanaan makro berusaha menjawab pertanyaan antara lain: apakah tujuan yang akan dicapai
- Pendekatan apa yang dipakai dalam tujuan tersebut
- Lembaga apakah yang dipakai dalam tujuan tersebut
- Bagaimana seharusnya organisasi diatur sehingga dapat menunjang pencapaian tujuan tersebut
- Program-program apakah yang perlu diadakan untuk tercapainya tujuan tersebut
- Sumber-sumber apakah yang dipakai untuk menunjang program-program tersebut.
- Apakah kriteria keberhasilan suatu pendidikan tersebut

(2) Perencanaan meso , Kebijakan yang telah ditetapkan pada tingkat makro, kemudian dijabarkan ke dalam program-program berskala kecil.pada tingkat ini perencanaan sudah lebih bersifat operasional disesuaikan dengan departemen atau unit-unitnya. Pertanyaan yang perlu dijawab dalam perencanaan meso mempunyai kesamaan dengan pertanyaan untuk tingkat makro, tetapi pelbi

⁴⁴*Ibid*, hlm. 53

⁴⁵ Mulyasa, *Manajemen Kepemimpinan Kepala sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), hlm. 59

terperinci dan kebebasannya dibatasi oleh apa yang ditetapkan oleh perencanaan tingkat makro

- (3) Perencanaan mikro, perencanaan mikro diartikan sebagai perencanaan pada tingkat yang lebih kecil dan merupakan pencabaran dari perencanaan tingkat meso. Khusus-khusus dari lembaga mendapat perhatian, namun tidak boleh bertentangan dengan apa yang ditetapkan dalam perencanaan makro ataupun meso⁴⁶

b) Menurut tingkatannya

- (1) Perencanaan Startegig, Perencanaan strategi disebut juga perencanaan jangka panjang. Strategi menurut R.G Murdick J.E Ross diartikan sebagai konfigurasi tentang hasil yang diharapkan tercapai pada masa depan.⁴⁷ Bentuk konfigurasi terungkap berdasarkan: ruang lingkup, hasil persaingan, target, dan penataan sumber sumber.

Perencanaan startegig digunakan untuk mengatakan suatu lingkup perencanaan yang lebih “*general*” disamping adanya jenis beberapa perencanaan lain. Pengertian perncanaan starategi menurut Jonshon Kans Rozens yaitu prsoses penentuan sasaran utama, kebijaksanaan yang mengatur pengadaan dan pendayagunaan sumber untuk

⁴⁶ *Ibid*, hlm 60

⁴⁷ Nanang Fatah, *op.cit*, hlm. 60

mencapai tujuan. Langkah langkah dalam penyusunan rencana strategig adalah:

- Analisis keadaan sekarang dan masa akan datang
- Identifikasi kekuatan dan kelemahan lembaga/ organisasi
- Mempertimbangkan norma-norma
- Identifikasi kemungkinan dan resiko
- Menentukan ruang lingkup hasil dan kebutuhan masyarakat
- Menilai faktor-faktor penunjang
- Merumuskan tujuan dan kriteria keberhasilan
- Menetapkan penataan distribusi, sumber-sumber ⁴⁸

(2) Perencanaan koordinatif, perencanaan koordinatif ditujukan untuk mengarahkan jalannya pelaksanaan sehingga tujuan yang ditetapkan itu dapat dicapai secara efesien. Perencaan kooperatif biasanya sudah terperinci dan menggunakan data statistik. Namun demikian kadang-kadang juga menggunakan pertimbangan alat sehat. Perencanaan ini mempunyai cakupan semua aspek operasi suatu sistem yang meminta ditaatinya kebijakan-kebijakan yang telah ditetakan pada tingkat strategig.

(3) Perencanaan operasional, perencanaan operasional memusatkan perhatian pada apa yang akan dikerjakan pada tingkat pelaksanaan dilapangan dari suatu rencana strategi. Perencanaan ini bersipat spesifik dan berfungsi untuk memberikan petunjuk kongkrit tentang tentang bagaimana

⁴⁸*Ibid*, hlm.61

suatu program atau proyek khusus dilaksanakan menurut aturan, prosedur, dan ketentuan lain yang ditetapkan secara jelas sebelumnya.

c) Menurut jangka waktunya

- (1) Rencana jangka pendek, perencanaan jangka pendek adalah perencanaan tahunan atau perencanaan yang dibuat untuk dilaksanakan dalam waktu kurang dari 5 tahun, sering disebut sebagai rencana operasional.
- (2) Perencanaan jangka menengah, perencanaan jangka menengah mencakup kurun waktu pelaksanaan 5-10 tahun. Perencanaan ini penjabaran dari rencana jangka panjang, tetapi sudah bersifat operasional.
- (3) Perencanaan jangka panjang, perencanaan jangka panjang meliputi cakupan waktu di atas 10 tahun sampai dengan 25 tahun. Perencanaan ini mempunyai jangka menengah, lebih-lebih lagi jika perencanaan jangka menengah, lebih-lebih lagi jika dibandingkan dengan rencana jangka pendek. Semakin panjang jangka itu semakin banyak variabel yang sulit dikontrol.⁴⁹ Berdasarkan kriteria di atas, rencana pembangunan lima tahun kedepan dapat digolongkan dengan perencanaan sedang, sedangkan perencanaan tahunan termasuk kategori perencanaan jangka pendek.

⁴⁹ Mulyasa, *op.cit*, hlm. 72

Perencanaan tahunan atau *Annual Planing* merupakan tahapan-tahapan dari refelita.suatu perencanaan dilakukan pada tahun yang lalu dan yang direncanakan pada tahun berikutnya. Dengan demikian perencanaan tahunan bukan hanya sekedar pembabakan dari rencana lima tahun, tapi merupakan penyempurnaan dari rencana itu sendiri.⁵⁰

b. Fungsi Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian dilakukan dengan tujuan membagi suatu kegiatan besar menjadi kegiatan-kegiatan yang lebih kecil. Pengorganisasian mempermudah manajer dalam melakukan pengawasan dan menentukan orang yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas-tugas yang telah dibagi-bagi tersebut. Pengorganisasian dapat dilakukan dengan cara menentukan tugas apa yang harus dikerjakan, siapa yang harus mengerjakannya, bagaimana tugas-tugas tersebut dikelompokkan, siapa yang bertanggung jawab atas tugas tersebut, pada tingkatan mana keputusan harus diambil.

Untuk memahami hakikat organisasi, perlu diberi pengertian tentang organisasi itu. Dalam hal ini didefenisikan sebagai setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja sama untuk sesuatu tujuan bersama dan terikan secara formal dalam persekutuan, dimana selalu terdapat hubungan antara seorang dan sekelompok

⁵⁰ Ibid, hlm. 73

orang yang disebut pimpinan dengan seorang atau sekelompok orang lain yang disebut bawahan.

Pengorganisasian merupakan proses penyusunan struktur organisasi yang sesuai dengan tujuan organisasi, sumber daya-sumber daya yang dimilikinya, dan lingkungan yang melingkupinya. Dalam pengertian lain pengorganisasian merupakan kegiatan administratif untuk menyusun struktur dan membentuk hubungan-hubungan kerja sama sehingga setiap tindakan dalam suatu lembaga organisasi tertentu berjalan secara harmonis, bersamaan, tidak over lapping, semua diarahkan untuk mencapai tujuan bersama pada lembaga atau organisasi yang bersangkutan.⁵¹

Nanang fatah mengungkapkan pengorganisasian dapat berarti suatu proses dimana pekerjaan yang akan dibagi dalam komponen-komponen yang dapat ditangani, dan aktifitas mengkoordinasi hasil-hasil yang dicapai untuk dapat mencapai tujuan tertentu.⁵²

Terdapat dua aspek utama proses susunan struktur organisasi, yaitu departementalisasi dan pembagian kerja. Departementalisasi yaitu pengelompokkan kegiatan-kegiatan kerja organisasi agar kegiatan-kegiatan sejenis saling berhubungan dapat dikerjakan bersama. Hal ini akan tercermin pada struktur formal suatu organisasi dan tampak atau ditunjukkan oleh bagan suatu organisasi. Adapun pembagian kerja, yaitu perincian tugas pekerjaan agar setiap individu pada organisasi

⁵¹Ahmad, Rohani dan Abu Ahmadi, *Pedoman penyelenggaraan Administrasi Pendidikan Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1999), hlm 16

⁵²Nanang Fatah, *op.cit*, hlm. 12

bertanggung jawab dalam melaksanakan sekumpulan kegiatan. Kedua aspek ini merupakan dasar proses pengorganisasian suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efisien dan efektif.⁵³

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pengorganisasian merupakan adalah cara merancang struktur formal untuk penggunaan sumber daya yang ada, bagaimana organisasi mengelompokkan kegiatan-kegiatannya, dan pada tiap kelompok diikuti dengan penugasan seorang manajer yang diberi wewenang untuk mengawasi anggota-anggota kelompok..

Ernes Dale mengemukakan adanya lima tahapan penting dalam proses pengorganisasian, yaitu:

- 1) Merinci pekerjaan atau menentukan tugas-tugas yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi
- 2) Melakukan pembagaaian pekerjaan
- 3) Penyatuan pekerjaan, dalam arti melakukan pengelompokan tugas yang saling berkaitan, jika organisasi sudah membesar atau kompleks
- 4) Menetapkan mekanisme kerja untuk mengkoordinasikan pekerjaan dalam satu kesatuan yang harmonis

⁵³ *Ibid.*

5) Melakukan monitoring dan mengambil langkah-langkah penyesuaian untuk mempertahankan dan meningkatkan efektivitas.⁵⁴

c. Fungsi Penggerakan (*Actuating*)

Bahwa keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya lebih banyak ditentukan oleh pimpinannya. Seorang pimpinan yang berhasil adalah mereka yang sadar akan kekuatannya yang paling relevan dengan prilakunya pada waktu tertentu. Dia benar-benar memahami dirinya sebagai individu atau kelompok, serta lingkungan sosial dimana mereka berada. Kemampuan untuk memotivasi, mempengaruhi, mengarahkan, dan berkomunikasi dengan para bawahannya akan menentukan efektifitas. Hal ini berkenaan dengan cara bagaimana dapat memotivasi bawahannya agar pelaksanaan kegiatan dan kepuasan kerja mereka meningkat. Bagian pengarahan dan pengembangan organisasi dimulai dengan motivasi, karena pemimpin tidak dapat mengarahkan kecuali bawahan dimotivasi untuk bersedia mengikutinya.⁵⁵

Pada dasarnya penggerakan sangat erat kaitannya dengan unsur manusia yang ada dalam organisasi. Kegiatan organisasi akan sangat ditentukan oleh sejauh mana unsur manusia dapat mendayagunakan seluruh unsur-unsur lainnya (non manusiawi) serta mampu melaksanakan tugas-tugas yang telah ditetapkan. Unsur-unsur lain dalam organisasi seperti dana, sarana prasaran, alat, metode, waktu dan

⁵⁴ Stoner, J.A.F. dan Wankel Charles, *Manajemen*, terj. Wilhelmus W. Bakowatun (Jakarta: Intermedia, 1986), hlm. 84.

⁵⁵Seobagio Admowirio, *op.cit.* hlm 145

informasi tidak akan berarti bagi organisasi ketika unsur manusiawi tidak memiliki semangat untuk memanfaatkannya secara efektif dan efisien. Dengan demikian, keberhasilan suatu organisasi akan sangat ditentukan oleh unsur manusiawi yang terlibat dalam organisasi itu sendiri.

Penggerrakan merupakan aktualisasi dari perencanaan dan penggorganisasian secara kongkrit. Perencanaan dan pengorganisasian tidak akan mencapai tujuan yang ditetapkan tanpa adanya aktualisasi dalam bentuk kegiatan. Perencanaan bagaikan garis start dan penggerakan adalah Bergeraknya mobil menuju tujuan yang diinginkan berupa garis finis, garis finis tidak akan dicapai tanpa adanya gerak mobil.

Penggerakan didefinisikan oleh Terry sebagai usaha untuk menggerakan anggota kelompok dengan berbagai cara hingga mereka berkeinginan dan berusaha untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan dan anggota perusahaan yang bersangkutan sehingga mereka tergerak untuk mencapai sasaran itu.⁵⁶ Hersey dan Blanchard mengemukakan bahwa *actuating* atau *motivating* adalah kegiatan untuk menumbuhkan situasi yang secara langsung dapat mengarahkan dorongan-dorongan yang ada dalam diri seseorang kepada kegiatan-kegiatan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.⁵⁷

⁵⁶ George R. Terry, *Op.Cit* hlm. 313.

⁵⁷ D. Sudjana, *Op,Cit* , hlm. 115.

Siagian mengartikan penggerakan sebagai keseluruhan proses pemberian motivasi bekerja pada bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis.⁵⁸ Sementara Wilson Bangun mengemukakan bahwa motivasi merupakan suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu kegiatan yang berlangsung secara sadar.⁵⁹

Dari beberapa pengertian tersebut, penggerakan dapat didefinisikan sebagai suatu tindakan manajer untuk memberikan dorongan kepada bawahannya baik dilakukan secara individual atau kolektif, dengan cara formal dan non formal, melalui pendekatan-pendekatan tertentu sehingga tumbuh semangat untuk melakukan tugas organisasi tanpa ada rasa paksaan guna mencapai tujuan yang menyangkut kepentingan bersama. Dengan demikian, dalam menggerakkan sumber daya manusia dalam organisasi, setidaknya terdapat tiga aktivitas yang dilakukan manajer, yaitu: melakukan upaya pemotivasian, melakukan aktivitas kepemimpinan dan memberikan pengarahan (*directing*).

Penggerakan merupakan fungsi manajemen yang secara langsung berusaha merealisasikan program-program yang telah direncanakan dan diorganisasikan sedemikian rupa, sehingga aktifitasnya senantiasa

⁵⁸ Sondang P. Siagian, *Filsafat Administrasi* (Jakarta: Bumi Aksara, 2004), hlm. 120.

⁵⁹ Wilson Bangun, *Op.Cit*, hlm. 115.

berhubungan dengan masalah kepemimpinan dan menggerakkan sumber daya untuk mencapai sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan.

Pemahaman tentang penggerakan telah dikembangkan menjadi tiga pendekatan:

- 1) Pendekatan psikologis, pendekatan ini didasarkan atas asumsi yang bersifat umum bahwa perilaku individu itu ditentukan dalam bagiannya oleh salah satu struktur kepribadian yang unik. Itulah barangkali yang merupakan keistimewaan seseorang, sesuatu yang signifikan dari perilaku kepemimpinannya seperti yang diharapkan serta dilakukan oleh seorang pemimpin
- 2) Pendekatan sosiologis, pendekatan ini menitik beratkan pada kelompok-kelompok merupakan faktor yang turut serta menentukan kriteria pemimpi. Penerimaan konperhensif di antara anggota kelompok merupakan dua dimensi yang mempunyai korelasi yang sangat tinggi dengan ketetapan seorang pemimpin. Pendekatan sosiologis melahirkan konsep pemimpin yang mendukung faktor-faktor potensi, kebebasan, pendidikan pemimpin. Pada dasarnya pendidikan sosiologi ini bersifat situasional.⁶⁰
- 3) Pendekatan perilaku, pendekatan perilaku memfokuskan kepada pribadi dan situasi. Tidaklah berarti perilaku itu bisa diterapkan pada semua situasi. Tapi ada kemungkinan bahwa perilaku itu

⁶⁰ Seobagio Admodowiro, *op.cit*, hlm. 12

bisa diterapkan pada situasi lain. Para pakar pendekatan perilaku, kemudian mengembangkan beberapa teori tentang perilaku pemimpin:

(1) Teori satu faktor

Bahwa perilaku pemimpin dapat dijelaskan sepanjang satu dimensi mulai yang berpusat kepada bawahan sampai dengan yang berpusat kepada produksi. Dimensi yang berpusat pada bawahan melahirkan apa yang disebut dengan gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan yang berpusat kepada bawahan dan produksi bukanlah suatu dimensi yang berawal dari bawahan dan berakhir pada produksi, tetapi merupakan dimensi yang saling ketergantungan dari perilaku pemimpin.

(2) Teori dua faktor

Teori ini terbagi kepada dua, yaitu *pertama*, struktur inisiasi. Dimensi ini mengacu kepada perilaku pemimpin yang berorientasi kepada tugas, mengabdikan hubungan dengan bawahan dalam rangka mengembangkan pola organisasi, alur komunikasi, metode dan prosedur yang baik. *Kedua*, konsiderasi, dimensi ini mengacu kepada persahabatan, saling percaya mempercayai, menghargai dan hubungan yang hangat antara pemimpin dengan dengan kelompok, dalam kelompok sering juga kedua pola (kutub) disebut orientasi tugas dan orientasi manusia.

Adapun hal-hal yang harus dilakukan manajer dalam melaksanakan fungsi pergerakan dapat dideskripsikan sebagai berikut:⁶¹

- 1) Menjelaskan dan mengkomunikasikan tujuan yang hendak dicapai;
- 2) Menyelenggarakan pertemuan yang dapat menstimulasi kerja bawahan;
- 3) Mengajak para bawahan untuk bekerja semaksimal mungkin guna mencapai standar operasional;
- 4) Mengembangkan potensi para bawahan guna merealisasikan kemungkinan hasil semaksimal mungkin;
- 5) Mendengarkan informasi dari bawahan
- 6) Memberikan penghargaan dan hukuman secara adil
- 7) Memberikan hadiah melalui penghargaan dan pembayaran untuk pekerjaan yang diselesaikan dengan baik
- 8) Mengatasi situasi konflik pihak yang dimotivasi
- 9) Mengurangi resiko yang mungkin timbul.

Pengarahan (*directing*) sebagai salah satu aktivitas manajer dalam pergerakan sebagaimana dikemukakan di atas merupakan hubungan manusia dalam kepemimpinan yang mengikat para bawahan agar bersedia mengerti dan menyumbangkan tenaganya secara efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan suatu organisasi.

⁶¹ H.B. Siswanto, *Pengantar Manajemen* (Jakarta: Bumi Aksara, 2010), hlm. 18.

Pengarahan kepada bawahan dimaksudkan agar mereka bersedia untuk bekerja sebaik mungkin, dan tidak menyimpang dari prinsip-prinsip di atas. Cara-cara pengarahan yang dilakukan dapat berupa:

- 1) Orientasi, dengan cara memberikan informasi yang perlu supaya kegiatan dapat dilakukan dengan baik.
- 2) Perintah, yakni permintaan pimpinan kepada bawahan agar melakukan atau mengulangi suatu kegiatan tertentu pada keadaan tertentu.
- 3) Delegasi wewenang, yakni pimpinan melimpahkan sebagian dari wewenang yang dimilikinya kepada bawahannya.⁶²

Widjaya mengemukakan bahwa kegiatan pengarahan antara lain meliputi:

- 1) Memberikan penerangan, penjelasan, informasi tentang kegiatan yang berhubungan secara menyeluruh terhadap tujuan yang hendak dicapai
- 2) Mengeluarkan peraturan, perintah, intruksi dalam rangka pelaksanaannya
- 3) Memberikan contoh-contoh dalam cara bekerja dan memperlihatkan sikap yang baik (keteladanan)
- 4) Mengadakan pengawasan
- 5) Dapat mengemukakan kebaikan dan keburukan atau kekurangan dalam bekerja secara objektif

⁶² *Ibid.*

- 6) Mengadakan koreksi terhadap kekurangan atau kelemahan serta meniadakan hambatan dan rintangan.⁶³

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa beberapa kegiatan yang dapat dilakukan dalam kaitannya dengan pergerakan adalah:

- 1) Mengkomunikasikan tujuan yang hendak dicapai
- 2) Menyenggarakan pertemuan rutin untuk merangsang bawahan supaya mencapai target standar operasional yang telah ditentukan;
- 3) Menjelaskan prosedur pekerjaan yang diberikan kepada bawahan
- 4) Memberikan penghargaan terhadap individu atau kelompok yang telah mencapai standar operasional
- 5) Memberikan kesempatan kepada bawahan untuk meningkatkan kemampuannya
- 6) Memberikan koreksi secara tegas ketika terjadi kesalahan
- 7) Meminimalisir berbagai hambatan dan ancaman dalam melakukan suatu pekerjaan
- 8) Mendelegasikan sebagian wewenangnya kepada bawahan
- 9) Memberikan contoh perilaku yang baik dalam bekerja, baik yang berkaitan dengan tugas ataupun yang berkaitan dengan individu sebagai pemimpin dalam organisasi
- 10) Mengatasi situasi konflik baik antar individu, dalam kelompok atau antar kelompok.⁶⁴

⁶³ A.W. Widjaya, *Op.Cit*, hlm. 10-11.

⁶⁴ Peg. Pickering, *Kiat Menangani Konflik*, terj. Masri Maris (Jakarta: Erlangga, 2005), hlm. 12-18.

- 11) Memupuk rasa solidaritas dengan bawahan, individu atau antar bagian.

d. Fungsi Pengawasan (*Controlling*)

Pengawasan (*controlling*) merupakan fungsi manajemen yang tidak kalah pentingnya dalam suatu organisasi, semua fungsi terdahulu, tidak efektif tanpa disertai fungsi pengawasan. Pengawasan adalah proses pengamatan dari segala kegiatan organisasi untuk menjamin supaya semua pekerjaan yang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan.⁶⁵

Control dapat juga diartikan sebagai suatu kegiatan yang berusaha untuk mengendalikan agar pelaksanaan dapat berjalan sesuai dengan rencana dan memastikan apakah tujuan organisasi tercapai.⁶⁶

Menurut Hani Handoko pengawasan adalah sebagai proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai. Sementara menurut Panglaikim pengawasan adalah menseleksi standard, titik strategis, pemeriksaan, memberikan laporan lalu dan mengambil tindakan.⁶⁷

Dari berbagai pendapat yang telah diungkapkan tersebut dapat disimpulkan bahwa pengawasan adalah proses untuk memastikan, memberikan laporan yang lalu, memeriksa kemajuan, menyeleksi standat, mengambil tindakan, menjamin tujuan organisasi dan manajemen tercapai.

⁶⁵ Sondang P. Siagian, *Op, Cit*, hlm. 135.

⁶⁶ Rusman, *Manajemen Kurikulum*, (Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2009), hlm. 126

⁶⁷ T Hani Handoko, *Manajemen*, (Yogyakarta: BPEF Yogyakarta, 1995), hlm. 359

Dalam konteks pendidikan pengawasan merupakan suatu proses pengamatan yang bertujuan untuk mengawasi pelaksanaan suatu program pendidikan. Baik kegiatannya maupun hasilnya sejak permulaan hingga penutup dengan jalan mengumpulkan data-data secara terus menerus. Sehingga diperoleh suatu bahan yang cocok untuk dijadikan dasar bagi proses evaluasi dan perbaikan prioritas, kelak bila diperlukan⁶⁸

Sistem pengawasan yang dipergunakan akan memberikan bahan-bahan yang sangat berguna untuk menemukan fakta bagaimana proses pengawasan itu dijalankan. Sistem pengawasan itu dilaksanakan untuk membimbing ataukah hanya sekedar alat untuk mencari-cari kelemahan dan kesalahan orang. Pengawasan itu membina daya kreasi orang atau menakut-nakuti, melihat pengawasan itu menjadi faktor perangsang peningkatan produktivitas, atau menghalangi produktivitas.

Kegiatan pengawasan ini dilakukan bukan untuk mencari kesalahan dan kelemahan para pengurus dalam menjalankan tugasnya, tetapi berusaha untuk mencocokkan apakah aktifitas yang dilakukan oleh setiap pengurus itu sesuai dengan program yang telah ditetapkan dan mengarah pada pencapaian tujuan ataukah tidak. Dengan demikian kelemahan-kelemahan, kekurangan-kekurangan dan hambatan-hambatan kerja dapat diketahui sumbernya untuk kemudian diberi jalan kearah perbaikan.

⁶⁸Kamal Muhammad, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Jakarta: Fikahati Aneska, 1994), hlm. 163

Tanpa adanya pengawasan dapat dipastikan perencanaan yang telah dibuat organisasi tidak dapat berjalan secara efektif dan efisien. Selain itu, pengawasan terkait erat dengan tindakan-tindakan organisasi dalam menetapkan perencanaan, karena pada dasarnya pengawasan merupakan kegiatan yang dilakukan untuk melihat sejauh mana suatu kegiatan yang sudah direncanakan sebelumnya.

Dilihat dari jenisnya, setidaknya ada tiga tipe pengawasan dalam organisasi, yaitu:⁶⁹

- 1) Pengawasan pendahuluan, dirancang untuk mengantisipasi adanya penyimpangan dari standar atau tujuan dan memungkinkan koreksi dibuat sebelum suatu tahap kegiatan tertentu diselesaikan.
- 2) Pengawasan yang dilakukan bersama dengan pelaksanaan kegiatan. Maksudnya adalah proses di mana aspek tertentu dari suatu prosedur harus disetujui dulu atau syarat tertentu harus dipenuhi dulu sebelum kegiatan tersebut dilanjutkan, untuk menjadi semacam peralatan “*double check*” yang telah menjamin ketepatan pelaksanaan kegiatan.
- 3) Pengawasan umpan balik, yakni mengukur hasil-hasil dari suatu kegiatan yang telah diselesaikan.

Beberapa langkah dalam pengawasan meliputi empat hal, yaitu menetapkan standar, mengukur prestasi kerja, menyesuaikan prestasi

⁶⁹ *Ibid.*

kerja dengan standar, dan mengambil tindakan korektif.⁷⁰ Dalam fungsi pengendalian, manajer memiliki deskripsi pekerjaan sebagai berikut:⁷¹

- 1) Membandingkan hasil dengan rencana pada umumnya
- 2) Menilai hasil dengan standar hasil pelaksanaan
- 3) Membuat alat yang efektif untuk mengukur pelaksanaan;
- 4) Memberitahukan alat pengukur
- 5) Memudahkan daya yang detail dalam bentuk yang menunjukkan perbandingan dan pertentangan
- 6) Mengajukan tindakan perbaikan apabila diperlukan
- 7) Memberitahukan anggota tentang interpretasi yang bertanggung jawab
- 8) Menyesuaikan pengendalian dengan hasil.

Dengan demikian, pengawasan adalah suatu proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai. Pengawasan merupakan usaha sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan perencanaan, membandingkan kegiatan nyata dengan tujuan perencanaan, membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya organisasi dipergunakan dengan cara paling efektif dan efisiensi dalam pencapaian tujuan-tujuan organisasi. Hasil pengawasan juga dapat

⁷⁰ Wilson Bangun, *Op.Cit*, hlm. 164.

⁷¹ H.B. Siswanto, *Op.Cit*, hlm. 19.

dijadikan sebagai barometer dalam mengambil keputusan dalam membuat perencanaan selanjutnya.

5. Pengertian Pondok Pesantren

Kata pondok berarti tempat yang dipakai untuk makan dan istirahat. Jika dikaitkan dengan pesantren maka pondok memiliki pengertian asrama bagi para santri.⁷²

Kata pesantren berasal dari kata *santri* dengan awalan *pe* dan akhiran *an* bererti tempat tinggal para santri,⁷³ selain itu menurut Wahjoutomo sebagaimana dikutip oleh A Syafii Noer menjelaskan bahwa asal kata pesantren adalah gabungan dari kata *sant* (manusia baik) dengan suku kata *tra* (suka menolong) sehingga kata pesantren dapat berarti tempat pendidikan manusia baik-baik. Sedangkan Seogarda menyebutkan bahwa pesantren berasal dari kata *santri*, yaitu seorang yang belajar agama Islam, yaitu tempat orang-orang berkumpul untuk mendalami agama Islam.⁷⁴

Ungkapan di atas diperkuat oleh pendapat Clifford Geert sebagaimana dikutip Ma'arif memiliki kata dasar "*santri*". Dalam arti sempit santri adalah seorang murid atau sekolah agama. Sementara dalam arti luas dan umum santri adalah bagian dari penduduk Jawa yang memeluk Islam secara sungguh-sungguh, bersembahyang, pergi ke masjid dan berbagai aktivitas lainnya. Kata ini kemudian mendapatkan imbuhan

⁷² Jazim Hamidi dan Mustafa Lutfi, *Enterpreneurship Kaum Sarungan* (Jakarta: Khalifa, 2010), hlm. 145.

⁷³ Hasyim Munip, *Pondok Pesantren Berjuang*, (Sinar Wijaya: Surabaya, 1992), hlm.6

⁷⁴ Ahmad Syafi'i Noer, *Pesantren: Asal Usul dan Pertumbuhan Kelembagaan, dalam Sejarah Pertumbuhan dan Perkembangan Lembaga-Lembaga Pendidikan Islam di Indonesia*, (Jakarta: Gramedia Widiasara Indonesia, 2001), hlm. 104

“pe” dan “an” yang berarti tempat tinggal para santri.⁷⁵ Prof. John berpendapat bahwa kata pesantren berasal dari terma “*santri*” yang diderivasi dari bahasa Tamil yang berarti guru mengaji. Sementara itu C.C. Berg berpendapat bahwa kata santri berasal dari bahasa India “*shastri*” yang berarti orang yang memiliki pengetahuan tentang buku-buku suci (kitab suci). Berbeda dengan keduanya, Robson berpendapat bahwa kata santri berasal dari bahasa Tamil “*sattiri*” yang berarti orang yang tinggal di sebuah rumah gubuk atau bangunan keagamaan secara umum.⁷⁶

Secara terminologis, pesantren berarti lembaga pendidikan tradisional Islam yang bertujuan untuk memahami, menghayati dan mengamalkan ajaran-ajaran agama Islam sebagai pedoman hidup bermasyarakat sehari-hari.⁷⁷

Dengan demikian yang dimaksud dengan pesantren adalah lembaga pendidikan Islam, di mana pada santri biasanya tinggal di pondok materi pelajaran kitab-kitab klasik dan kitab-kitab umum, bertujuan untuk menguasai ilmu Islam secara mendalam serta mengamalkannya sebagai pedoman hidup keseharian dengan menekankan pendidik ahlak dan kehidupan bermasyarakat.

Pondok pesantren adalah tempat yang dibangun dipakai untuk belajar agama sekaligus menjadi penghuni para santri . Zamakhsyari mengungkapkan bahwa pondok pesantren adalah sebuah pendidikan Islam

⁷⁵ Syamsul Ma'arif, *Pesantren vs Kapitalisme* (Semarang: Need's Press, 2007), hlm. 63.

⁷⁶ Ainurrafiq Dawam dan Ahmad Ta'rifin, *Manajemen Madrasah Berbasis Pesantren* (Yogyakarta: Listafariska Putra, 2005), hlm. 6.

⁷⁷ Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren* (Jakarta: INIS, 1994), hlm. 6.

tradisional dimana para santrinya tinggal bersama dan belajar dibawah bimbingan seorang guru yang lebih dikenal dengan nama sebuta “Kyai” asrama untuk para siswa tersebut berada dalam lingkungan komplek pesantren dimana Kyai bertempat tinggal yang juga menyediakan sebuah masjid untuk beribadah, ruang untuk belajar dan kegiatan-kegiatan keagamaan yang lain. Komplek pesantren biasanya dikelilingi dengan tembok untuk dapat mengawasi keluar masuknya para santri sesuai dengan peraturan yang berlaku.⁷⁸

Sejalan dengan itu M Bakhri al-Ghozali mengungkapkan bahwa pondok pesantren adalah sebagai salah satu kekayaan budaya ummat Islam yang khas ke “Indonesiaan” disamping sebagai lembaga pendidikan Islam yang bersifat tradisional karena sifatnya yang khas, yakni Kyai yang kharismatik, pondok, masjid dan santri.⁷⁹

Dalam pandangan Nurcholis Madjid, pesantren dapat dilihat dari dua segi. *Pertama*, pendapat yang mengatakan bahwa pesantren berasal dari santri sebuah kata yang berasal dari bahasa sangsekerta. Pendapat ini agaknya di dasarkan atas kaum santri adalah kelas literary, bagi orang jawa yang berusaha mendalami kitab-kitab bertulisan dan berbahasa arab. *Kedua*, pendapat yang mengatakan bahwa pesantren berawal dari santri dengan awalam *pe* dan ahiran *an* sesungguhnya berasal dari bahasa jawa

⁷⁸Zamakh Syari dhofier, *Tradisi Pesantren : Studi Tentang Pandangan Hidup Kyai*, (Jakara: LP3S, 1982), hlm 662

⁷⁹ M Bahri al-Ghozali, *Pesantren Berwawasan Lingkungan*, (Jakarta, Grafindo Persada, 2002), hlm. 222

yang berasal dari kata cantrik, seorang yang selalu mengikuti guru kemana guru menetap.⁸⁰

Selanjutnya Abdullah Syukri Zarkasi menjelaskan asal usul pesantren dapat dikelompokkan menjadi dua. *Pertama*, pesantren merupakan model dari sistem pendidikan agama Hindu-Budha dengan sistem asramanya. Sebuah komunitas indeviden yang tempatnya jauh di pengunungan dan berasal dari lembaga sejenis zaman pra-Islam semacam mandala dan asrama. *Kedua*, pesantren diadopsi dari lembaga pendidikan Islam Timur Tengah yaitu lembaga yang identik dengan peradaban Islam, muncul tidak sejak masa islamisasi, tetapi baru sekitar ahir abad ke 18- dan mengalami perkembangannya pada abad ke-19.⁸¹

Terlepas dari argumentasi di atas, term, “pesantren” itu berembrio dari pola pendidikan Islam pada masa lalu, ketika Rasulullah bermukim di Makkah membuka praktek pendidikan dan pengajaran di Darul-‘Arqam. Di lembaga ini pula para sahabat digembleng tanpa mengenal batas waktu sehingga lahir kader-kader Islam militan yang siap berjuang untuk mengembangkan Islam diberbagai daerah.

Berangkat dari paparan di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa pondok pesantren adalah institusi pendidikan tertua di Indonesia yang telah berfungsi sebagai salah satu benteng pertahanan umat Islam, pusat dakwah dan pembangunan masyarakat muslim Indonesia khususnya.

⁸⁰ Nurcholis Madjid, *Bilik-Bilik Pesantren: Sebuah Potret Perjalanan*, (Jakarta: Paramadina, 1997), hlm. 79

⁸¹ Abdullah Syukri Zarkasi, *Gontor dan Pembaharuan Pendidikan Pesantren*, (Jakarta: Grafindo Persada, 2005), hlm. 63

Pesantren merupakan pendidikan tertua khas Indonesia, yang eksistensinya telah teruji oleh sejarah dan berlangsung hingga kini.⁸² Bahkan pesantren merupakan cikal bakal sistem pendidikan di Indonesia dengan corak dan karakter yang khas, yang dianggap telah menjadi ikon masyarakat pribumi dalam memancangkan ideologi pendidikan di Indonesia.⁸³

Secara historis, pesantren didirikan dengan misi khusus, yaitu sebagai wahana kaderisasi ulama yang nantinya diharapkan mampu menyebarkan agama di tengah masyarakat, membentuk jiwa santri yang mempunyai kualifikasi akhlak yang tinggi, serta menanamkan kesadaran holistik bahwa belajar merupakan kewajiban bagi tiap muslim sebagai wujud pengabdian kepada Allah.⁸⁴

Pesantren merupakan lembaga pendidikan tradisional Islam bertujuan untuk memahami, menghayati dan mengamalkan ajaran Islam dengan menekankan pentingnya moral agama Islam sebagai pedoman hidup bermasyarakat sehari-hari. Tujuan pesantren tidak semata-mata untuk memperkaya pikiran santri dengan penjelasan-penjelasan, tetapi untuk meningkatkan moral, melatih dan mempertinggi semangat, menghargai nilai-nilai spiritual dan kemanusiaan, mengajarkan sikap dan

⁸² Ismail SM, dkk., “Mengurai Anatomi Pesantren dan Madrasah”, dalam Ismail SM., Nurul Huda, dan Abdul Khaliq, *Dinamika Pesantren dan Madrasah* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2002), hlm. xi.

⁸³ Ainurrafiq Dawam dan Ahmad Ta’rifin, *Op.Cit*, hlm. 2.

⁸⁴ *Ibid.*, hlm. 6.

tingkah laku yang jujur dan bermoral serta menyiapkan peserta didiknya untuk hidup sederhana dan kesucian hati.⁸⁵

Dengan demikian, tujuan pesantren bukan hanya mewujudkan manusia yang cerdas dalam aspek intelektual saja, tetapi juga emosional dan spiritual. Manusia yang mampu hidup mandiri, mampu berhubungan baik dengan sesama dan lingkungannya, juga senantiasa mengabdikan kehidupannya kepada penciptanya.

6. Pengelolaan Pondok Pesantren

Pada mulanya, pesantren tidak lebih dari tempat para santri mengkaji ilmu-ilmu agama yang tersebar di rumah kyai, mushalla atau masjid. Tetapi seiring dengan perkembangan dan kemajuan zaman pesantren mengalami perubahan dengan berbagai bentuk. Kendati demikian, masih ada beberapa pesantren yang tetap mempertahankan bentuknya secara tradisional dalam menyelenggarakan pendidikannya.

Sejak tahun 1970-an, penyelenggaraan pendidikan pesantren di Indonesia dapat diklasifikasikan menjadi empat bentuk, yaitu:

- a. Pesantren yang menyelenggarakan pendidikan formal dengan menerapkan kurikulum nasional, baik yang hanya memiliki sekolah keagamaan maupun yang juga memiliki sekolah umum.
- b. Pesantren yang menyelenggarakan pendidikan keagamaan dalam bentuk madrasah dan mengajarkan ilmu-ilmu umum meski tidak menerapkan kurikulum nasional.

⁸⁵ Zamachsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi Pandangan Hidup Kiai* (Jakarta: LP3ES, 1982), hlm. 18.

- c. Pesantren yang mengajarkan ilmu-ilmu agama dalam bentuk Madrasah Diniyah.
- d. Pesantren yang hanya sekedar menjadi tempat pengajian.⁸⁶

Dari empat bentuk pesantren tersebut di atas, bentuk pertama dan kedua dapat dijadikan sebagai alternatif untuk dikembangkan menjadi institusi pendidikan Islam yang dapat melakukan inovasi-inovasi yang relevan dengan tantangan era globalisasi tanpa melupakan jati diri pesantren itu sendiri. Dengan kata lain, penyelenggaraan pesantren bukan hanya diarahkan untuk mengembangkan ilmu-ilmu agama dan ilmu-ilmu umum saja, tetapi juga perlu dikembangkan menjadi institusi yang mengembangkan potensi peserta didiknya terhadap penguasaan teknologi dan informasi.

Terdapat tiga model manajemen atau pengelolaan pesantren, yaitu:⁸⁷

- a. Pengelolaan yang langsung ditangani oleh Kiai sebagai pemilik. Model ini merupakan model pengelolaan yang sangat sederhana dan umumnya ditemukan prakteknya di pesantren-pesantren di Pulau Jawa. Dalam model ini Kiai bertindak sebagai penyandang dana dan sekaligus sebagai guru yang memberikan pelajaran, dan biasanya pesantren semacam ini merupakan pesantren keluarga dan dikelola secara turun temurun.
- b. Pengelolaan yang ditangani oleh sebuah organisasi (yayasan) yang menempatkan Kiai sebagai tokoh kharismatik, yang dapat diharapkan

⁸⁶ M. Sultan Masyhud dan Moh. Khusnuridlo, *Manajemen Pondok Pesantren* (Jakarta: Diva Pustaka, 2004), hlm. 5.

⁸⁷ Syamsudduha, *Manajemen Pesantren* (Yogyakarta: Grga Guru, 2004), hlm. 35.

menarik minat untuk belajar di tempat tersebut. Dalam model ini, pihak yayasan sebagai penyanggah dana dan sekaligus penyanggah keuangan, sedang pengelolaan pengajaran, diserahkan pada bidang-bidang khusus yang dibentuk oleh yayasan.

- c. Pesantren yang didirikan oleh seseorang atau keluarga, namun pengelolaannya diserahkan pada Kiai, baik itu pengelolaan pengajaran maupun pengelolaan masalah-masalah yang lain.

7. Unsur-unsur Pondok Pesantren

Unsur sistem pendidikan diklasifikasikan menjadi dua, yaitu: unsur organik dan non-organik. Yang termasuk unsur organik adalah para pelaku pendidikan pesantren, seperti kyai, ustadz, santri, pengurus pesantren dan karyawan pesantren. Sedangkan unsur non organik adalah seperti tujuan, filsafat dan tata nilai, kurikulum dan sumber belajar, proses pembelajaran, penerimaan santri dan tenaga pendidikan dan kependidikan, dana, sarana, evaluasi serta peraturan-peraturan yang terkait lainnya di dalam mengelola sistem pendidikan.⁸⁸

Dengan kata lain, terdapat dua unsur pesantren yaitu unsur manusiawi dan non manusiawi. Termasuk dalam unsur manusiawi adalah kyai, ustadz, karyawan, santri dan wali santri, sedangkan unsur non manusiawi antara lain visi, misi dan tujuan pesantren, sumber dana, sarana dan prasarana, kurikulum, metode, informasi dan lain-lain.

⁸⁸ Mastuhu, *Op.Cit*, hlm. 26.

Lembaga pendidikan pesantren terdapat lima elemen atau lima unsur yang mewarnai sistem pendidikan pada lembaga pendidikan tersebut: kelima itu adalah: Kiyai, Masjid Santri, Pondok, Kitab Kuning. Untuk menjelaskan kelima tersebut sebagaimana diungkapkan oleh Hasbullah seperti dikutip oleh Jazim Hamidi, bahwa unsur-unsur pokok pesantren ada lima, yaitu:⁸⁹

a. Kyai

Sebagai pemimpin pesantren, watak dan keberhasilan pesantren banyak bergantung pada keahlian dan kedalaman ilmu, karismatik dan wibawa, serta keterampilan kyai. Dalam konteks ini, pribadi kyai sangat menentukan sebab dia adalah tokoh sentral dalam pesantren.

Kyai merupakan elemen yang paling esensial dari suatu pesantren. Ia seringkali bahkan merupakan pendirinya. Sudah sewajarnya bahwa pertumbuhan suatu pesantren semata-mata tergantung kepada kemampuan Kyainya. Keberadaan seorang Kyai dalam lingkungan sebuah pesantren adalah laksana jantung bagi kehidupan manusia. Begitu urgen dan esensialnya kedudukan Kyai karena dia sebagai pengelola, pengasuh, pemimpin dan juga pemilik tunggal sebuah pesantren.

Di dalam pesantren tradisional kyai memegang peranan penting dalam proses belajar mengajar. Dia merupakan sumber belajar yang utama. Tetapi di dalam pesantren modern, peran Kyai bukan lagi

⁸⁹ Jazim Hamidi dan Mustafa Lutfi, *Op.Cit* , hlm. 146-150.

merupakan satu-satunya sumber belajar. Dengan demikian beraneka ragam sumber-sumber baru, dan semakin tingginya dinamika komunikasi antara sistem pendidikan pesantren dan sistem yang lain, maka santri banyak belajar dari banyak sumber. Dengan banyaknya buku-buku pembaharuan pemikiran dalam Islam yang ditulis dalam bahasa Indonesia, baik yang ditulis oleh sarjana-sarjana Islam luar negeri, memasuki dunia pesantren dan dibaca oleh santri-santri dan ustazd. Hal ini merupakan sumber belajar bagi mereka meskipun demikian, kedudukan Kyai di pesantren tetap merupakan tokoh kunci yang menentukan corak pesantren dan Kyai menyadari hal yang demikian. Oleh karena itu, ia merestui santrinya belajar apa saja asal tetap pada akidah syari'ah agama, dan berpegang pada moral agama dalam kehidupan sehari-hari.⁹⁰

Dari kutipan di atas dapat disimpulkan bahwa pada pesantren modern kedudukan kyai tidak lagi merupakan sumber belajar satu-satunya. Hal ini disebabkan sumber belajar santri yang semakin banyak mulai dari guru, buku-buku, media, audio visual dan sebagainya, namun peranan dan kedudukan kyai di dalam suatu pesantren tetap menjadi tokoh atau menjadi pemimpin yang tertinggi serta merupakan ciri khas pesantren.

⁹⁰Mastuhu, *Dinamika Pendidikan Pesantren*, (Jakarta: INIS, 1994), hlm. 66

b. Masjid

Dalam pesantren, masjid dianggap sebagai tempat yang paling tepat untuk mendidik para santri, terutama dalam praktek shalat lima waktu, khutbah dan shalat jum'at, serta pengajaran kitab-kitab kuning. Biasanya, yang pertama didirikan oleh seorang kyai yang hendak mengembangkan sebuah pesantren adalah masjid.

Masjid adalah sebagai pusat kegiatan ibadah dan belajar mengajar. Masjid merupakan sentral sebuah pesantren karena pada tahap awal tertumpu seluruh kegiatan di lingkungan pesantren, baik yang berkaitan dengan ibadah, shalat berjama'ah, zikir, wirid, doa, i'tiqaf dan juga kegiatan belajar mengajar.⁹¹

Fungsi masjid pada pesantren tradisional adalah sebagai central berbagai kegiatan, baik dalam praktek sembahyang lima waktu, khutbah, sembahyang jum'at, dan pengajaran-kitab-kitab Islam klasik. Sedangkan pada pesantren modern fungsi masjid sedikit berkurang, hal ini antara lain disebabkan oleh tersedianya ruangan-ruangan kelas untuk belajar santri baik tempat praktek ibadah maupun tempat belajar Islam kitab-kitab klasik.

Keadaan seperti ini adalah seiring dengan perkembangan jumlahsantri maka pelajaran berlangsung di bangku, tempat khusus, dan ruangan-ruangan khusus untuk halaqah-halaqah. Perkembangan terakhir

⁹¹Yahmadi, *Modrenisasi Pesantren, (Kritik Nurcholis Madjid Terhadap Pendidikan Islam Tradisional*, (Jakarta: Ciputat Press, 2002), hlm. 64

menunjukkan adanya ruangan kelas-kelas sebagaimana terdapat pada madrasah-madrasah⁹²

c. Santri

Ada dua kategori santri, yaitu santri mukim dan santri kalong.

Santri mukim, yaitu murid-murid yang berasal dari daerah yang jauh dan menetap dalam kelompok pesantren . santri mukim yang paling lama tinggal di pesantren tersebut biasanya merupakan satu kelompok tersendiri yang memang tanggung jawab mengurus kepentingan pesantren sehari-hari, mereka juga memikul tanggung jawab mengajar santri-santri muda tentang kitab-kitab besar dan menengah.

Santri kalong adalah murid-murid yang berasal dari desa-desa disekeliling pesantren, yang biasanya tidak menetap dalam pesantren. Untuk mengikuti pelajaran di pesantren, mereka bolak-balik dari rumahnya sendiri. Biasanya perbedaan antara pesantren besar dan pesantren kecil dapat dilihat dari komposisi santri kalong. Semakin besar sebuah pesantren, akan semakin besar sebuah pesantren, akan semakin besar jumlah santri mukimnya. Dengan kata lain, pesantren kecil akan memiliki banyak santri kalong daripada santri mukim.⁹³

⁹²Abdurrahman Wahid, *Pesantren Masa Depan*, (Wacana Pemberdayaan dan Transformasi, (Bandung: Pustaka Hidayah, 1998), hlm. 222

⁹³ *Ibid*, hlm. 52

d. Pondok

Selain berfungsi sebagai asrama santri, pondok juga berfungsi sebagai tempat latihan santri untuk mengembangkan keterampilan kemandirian agar siap hidup mandiri dalam masyarakat sesudah tamat.

e. Kitab kuning

Di kalangan pesantren, kitab-kitab Islam klasik karangan para ulama dahulu disebut kitab kuning, karena warna kertas dari kitab-kitab tersebut kebanyakan berwarna kuning. Ada delapan macam pengetahuan yang diajarkan dalam kitab kuning, yaitu mencakup *nahwu* dan *sharaf*, fikih, *ushul fiqh*, hadits, tafsir, tauhid, tasawuf, dan cabang-cabang lain seperti *tarikh* dan *balaghah*.

B. Penelitian yang Relevan

Beberapa penelitian yang pernah dilakukan terkait dengan pelaksanaan fungsi manajemen, diantaranya adalah Imam Wahyudi yang meneliti tentang **“Penerapan fungsi manajemen Kepala Madrasah di MTs Surya Buana Malang”**, yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana fungsi manajemen kepala madrasah di MTs Surya Buana Malang. Dan adapu hasil penelitian ini adalah penerapan fungsi perencanaan dilakukan dalam dua bagian, yaitu rekrutmen guru professional dan pelatihan dan pengembangan. Sedangkan pengorganisasian, diterapkan dengan melibatkan seluruh elemen warga MTs Surya Buana serta yayasan. Penggerakan diimplementasikan dengan menyeleksi guru baru melalui tes

dan wawancara, serta membiayai guru untuk dalam setiap kegiatan pengembangan. Adapun pengawasan, kepala madrasah melakukan supervisi kepada para guru secara rutin.⁹⁴

C. Konsep Operasional

Dalam konsep operasional ini, dikemukakan indikator-indikator pelaksanaan fungsi manajemen baik dari fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan adalah sebagai berikut:

1. Planing (Perencanaan)
 - a. Merencanakan kegiatan yang dilaksanakan
 - b. Menentukan program jangka pendek, menengah dan panjang
 - c. Menentukan program yang akan dicapai
 - d. Merencanakan siapa yang akan melaksanakan kegiatan
2. Organizing (Pengorganisasian)
 - a. Menentukan siapa yang akan melaksanakan kegiatan
 - b. Membagi tugas-tugas yang akan dilaksanakan
 - c. Merinci tugas-tugas yang akan dilaksanakan
 - d. Menetapkan mekanisme pekerjaan yang akan dilaksanakan
3. Actuating (Pelaksanaan)
 - a. Melaksanakan kegiatan yang sudah direncanakan
 - b. Mengarahkan kegiatan yang dilaksanakan

⁹⁴ Imam Wahyudi, *Peran Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Profesionalitas Guru: Studi Penerapan Fungsi Manajemen Kepala Madrasah di Sekolah Alam Bilingual MTs Surya Buana Malang*, Tesis (Malang: UIN Maulana Malik Ibrahim, 2010). Untuk lebih jelasnya lihat dalam http://lib.uin-malang.ac.id/?mod=th_detail&id=07920006.

- c. Memberikan contoh dalam kegiatan yang dilaksanakan
- d. Menyelenggarakan pertemuan yang dapat menstimulasi pekerjaan
- 4. Controlling (Pengawasan)
 - a. Meninjau kegiatan yang dilaksanakan
 - b. Memberikan masukan kepada kegiatan yang dilaksanakan
 - c. Menyesuaikan kegiatan yang sudah direncanakan
 - d. Mengevaluasi kegiatan yang sudah dilaksanakan

Adapun indikator-indikator pelaksanaan fungsi manajemen oleh pimpinan pesantren adalah :

1. Planning (Perencanaan)

- e. Pimpinan dan kepala pondok pesantren menyusun perencanaan strategi pengembangan pesantren
 - 1) Pimpinan pesantren merencanakan program jangka panjang.
 - 2) Pimpinan pesantren merencanakan program jangka menengah
 - 3) Pimpinan pesantren merencanakan jangka pendek
- f. merencanakan pelatihan terhadap guru
- g. merencanakan kegiatan disiplin secara konsisten
- h. pemberian penghargaan bagi guru yang berprestasi

2. Organizing (Pengeorganisasian)

- a. Pimpinan dan kepala pondok pesantren membagi tugas dalam pengembangan pesantren
 - 1) Pimpinan menyusun program jangka panjang.
 - 2) Pimpinan pesantren menyusun program jangka menengah

3) Pimpinan pesantren menyusun program jangka pendek

- b. membuat jadwal pelatihan terhadap guru
- c. membuat aturan disiplin secara konsisten
- d. menentukan kriteria penghargaan bagi guru yang berprestasi

3. Actuating (menggerakkan)

- a. Pimpinan dan kepala pondok pesantren melaksanakan program pesantren
 - 1) Pimpinan melaksanakan program jangka panjang.
 - 2) Pimpinan pesantren melaksanakan program jangka menengah
 - 3) Pimpinan pesantren melaksanakan jangka pendek
- b. Pimpinan pesantren melaksanakan pelatihan terhadap guru
- c. melaksanakan aturan disiplin secara konsisten
- d. memberikan penghargaan bagi guru yang berprestasi

4. Controlling (Pengawasan)

- a. Pimpinan dan kepala pesantren mengevaluasi pengembangan pesantren
 - 1) Pimpinan pesantren mengevaluasi program jangka panjang.
 - 2) Pimpinan pesantren mengevaluasi program jangka menengah
 - 3) Pimpinan pesantren mengevaluasi jangka pendek
- b. mengawasi pelatihan terhadap guru
- c. meninjau disiplin guru secara konsisten
- d. mengevaluasi prestasi guru-guru

Faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan fungsi manajemen di pesantren Al Muhsinin adalah faktor pendukung dan penghambat. Adapaun faktor-faktor tersebut sebagaimana diuraikan dibawah ini:

e. Faktor-faktor pendukung yang mempengaruhi pelaksanaan fungsi manajemen di pesantren Al Muhsinin adalah :

- 1) Adanya program pesantren
- 2) Adanya partisipasi dari pimpinan pesantren
- 3) Guru terlibat dalam pelaksanaan program pesantren
- 4) Santri ikut berpartisipasi dalam kegiatan pesantren
- 5) Masyarakat ikut berpartisipasi dalam melaksanakan program pesantren

f. Faktor-faktor penghambat yang mempengaruhi pelaksanaan fungsi manajemen di pesantren Al Muhsinin adalah :

- 1) Pimpinan pesantren kurang meninjau pelaksanaan program pesantren
- 2) Komunikasi antara pimpinan dengan guru saling bertentangan
- 3) Adanya sebagian guru dan staf tidak melaksanakan tugasnya
- 4) Evaluasi kegiatan belum tertata dengan baik

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian lapangan, yaitu penelitian dengan menggunakan cara terjun langsung ke lokasi penelitian. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, yaitu penelitian terhadap suatu proses, peristiwa atau perkembangan dimana bahan-bahan yang dikumpulkan berupa keterangan-keterangan,⁹⁵ serta meneliti kondisi obyek yang alamiah.⁹⁶ Fenomena yang diamati dalam hal ini adalah pelaksanaan fungsi manajemen di Pondok Pesantren Al Muhsinin Rokan Hilir.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Pondok Pesantren Al Muhsinin yang terletak di Jl. Lintas Bagansiapiapi Desa Rimba Melintang Kecamatan Rimba Melintang Kabupaten Rokan Hilir Propinsi Riau. Adapun rencana kegiatan penelitian diuraikan dalam tabel berikut:

⁹⁵ Pohan, *Metodologi Penelitian Pendidikan* (Yogyakarta: ar-Rijal Institute dan Lanarka, 2007), hlm. 7.

⁹⁶ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2008), hlm. 9.

Tabel 1

Rencana Kegiatan Penelitian

No	Kegiatan	Bulan (2013)															
		Maret				April				Mei				Juni			
1	Penyusunan proposal penelitian	*	*	*													
2	Pengajuan proposal penelitian				*												
3	Pengumpulan data					*	*										
4	Pengolahan data							*									
5	Penulisan laporan penelitian								*		*		*				
6	Penyerahan laporan dan Hasil penelitian											*	*		*		*

C. Instrumen Penelitian

Sukardi mengungkapkan bahwa secara fungsional kegunaan instrumen penelitian adalah untuk memperoleh data yang diperlukan ketika

peleliti sudah menginjak pada langkah pengumpulan informasi di lapangan.⁹⁷

Menurut Sudarmawan Danim bahwa instrumen utama pengumpulan data pada penelitian kualitatif adalah peneliti itu sendiri atau apa yang disebut sebagai *human instrumen*.

Bodgan dan Biklen mengungkapkan bahwa peneliti itu adalah instrumen kunci. Ia mengungkapkan: 1) manusia sebagai instrumen akan lebih peka dan lebih cepat dapat berinteraksi dengan stimulus dari lingkungan yang diperkirakan bermakna bagi peneliti, 2) dapat menyesuaikan diri dengan berbagai situasi, dan dapat menyimpulkan berbagai jenis data sekaligus, 3) peneliti sebagai instrumen dapat menerapkan hampir keseluruhan situasi, dan dapat memahami hampir semua seluk beluk situasi, 4) suatu situasi yang melibatkan situasi manusia, peneliti sering melibatkan perasaan untuk menghayati, 5) segera menganalisis data yang diperoleh sehingga langsung dapat menafsirkan maknanya, 6) dapat mengambil kesimpulan, dan dapat segera menggunakan berbagai masukan untuk memperoleh informasi baru, 7) dapat menerima dan mengolah respon yang menyimpang. Bahkan bertentangan untuk mempertinggi tingkat kepercayaan dan tingkat pemahaman mengenai aspek yang diteliti.⁹⁸

Dalam penelitian ini , peneliti sendiri yang menjadi intrumen kunci (utama) dalam hal ini peneliti berfungsi sebagai pencari data, mengumpulkan

⁹⁷Sukardi, *Motodologi Penelitian Pendidikan dan Prakteknya*, (Jakarta:Bumi Aksara, 2011), hlm. 75

⁹⁸Suharsimi Arikunto , *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan praktek*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2010), hlm 75

data, menyajikan dan menganalisis data tentang pelaksanaan fungsi manajemen di pondok pesantren Al-Mukhsinin Rokan Hilir.

D. Informan Penelitian

Informan penelitian menurut Singarimbun adalah orang yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi tentang latar belakang penelitian selanjutnya ia mengungkapkan bahwa kriteria seorang informan dalam penelitian kualitatif antara lain. 1) responsif terhadap lingkungan sekitar, 2) dapat menyesuaikan diri dengan keadaan dan situasi pengumpulan data, 3) memanfaatkan imajinasi, kreatif dan memandang dunia sebagai suatu keutuhan, 4) subjek mempunyai pengetahuan yang luas dan kemampuan yang tinggi, 5) mampu menjelaskan informasi yang jelas. Adapun yang dimaksud dengan informan dalam penelitian adalah subjek dari mana data diperoleh.⁹⁹

Data dan informasi dalam penelitian ini diperoleh adalah dari Pimpinan Pesantren Al Muhsinin Rokan Hilir sebagai manajer yang bertanggung jawab atas terlaksananya semua program di pesantren, kemudian para guru yang mengajar di lembaga-lembaga pesantren. Sedangkan yang menjadi obyek penelitian adalah pelaksanaan fungsi manajemen di pondok Pesantren Al Muhsinin Rokan Hilir.

⁹⁹*Ibid*, hlm 172

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik yang digunakan dalam mengumpulkan data dalam penelitian ini adalah:

1. Observasi

Observasi yaitu pengamatan dan pencatatan dengan sistematis mengenai fenomena-fenomena yang diselidiki dalam mengoptimalkan kemampuan peneliti dari motif, kepercayaan, perhatian, serta kebiasaan.¹⁰⁰ Dalam pengertian lain observasi merupakan suatu teknik atau cara pengumpulan data dengan melakukan pengamatan terhadap kegiatan yang sedang berlangsung¹⁰¹.

Dalam konteks penelitian observasi penulis lakukan untuk mengamati gejala-gejala awal pada studi pendahuluan yang penuli jelaskan di latar belakang.

2. Wawancara

Wawancara atau interview adalah suatu bentuk komunikasi verbal yang bertujuan untuk memperoleh informasi tentang sesuatu yang diketahui oleh seseorang yang menjadi sumber data dalam bentuk lisan.¹⁰²

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan wawancara yaitu mewawancarai pimpinan, kepala Madrasah dan kepala SMP Islam, untuk mengumpulkan data tentang tentang pelaksanaan fungsi manajemen di

¹⁰⁰ Masri Singarimbun dan Sofyan Efendi, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Jakarta: Bina Ilmu, 1982), hlm. 8.

¹⁰¹ Nana Saodih Sukmadinata, *Metode Penelitian Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), hlm. 220

¹⁰² S Nasution, *Metode Research: Penelitian Ilmiah Tesis* (Bandung: Jemmars, 1987), hlm. 149.

ponpes al-Muhsinin Rokan Hilir dan tentang faktor-faktor yang mempengaruhinya

3. Dokumentasi

Dokumentasi yaitu pengumpulan data melalui peningkatan tertulis, seperti arsip-arsip dan termasuk juga buku-buku tentang pendapat, teori, dalil, atau hukum-hukum dan lain-lain yang berhubungan dengan masalah penelitian.¹⁰³ Dalam pengertian lain Teknik dokumentasi yaitu mengumpulkan data tertulis yang relevan dengan penelitian ini yang tersedia dalam catatan dokumen.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan teknik dokumentasi dalam pengumpulan data yang berbentuk dokumen. Dokumen yang diperoleh dalam penelitian ini merupakan sumber utama, terutama seputar sejarah berdiri dan perkembangan pesantren Al-Muhsinin, atau Rencana Kegiatan Belanja pesantren , program kerja, struktur organisasi pesantren dan madrasah/sekolah, keadaan santri/siswa, keadaan guru, pembagian kerja, saran dan prasarana pendukung pendidikan, serta dokumen lain yang relevan dengan penelitian ini.

F. Teknik Analisis Data

Menurut Sugiono analisis data kualitatif adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, observasi, dokumentasi dan bahan-bahan lain, sehingga dapat mudah

¹⁰³ Margono, *op.cit*, hlm. 181

dipahami dan temuannya dapat diinformasikan kepada orang lain. Analisis data yang dilakukan dengan mengorganisasikan data menjabarkan data ke dalam unit-unit, melakukan sintesis, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari dan membuat kesimpulan yang dapat diceritakan kepada orang lain.¹⁰⁴

Sedangkan menurut Maleong analisis data kualitatif adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi satu kesatuan yang dapat dikelola, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang akan dipelajari dan memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain. Adapun Jhon W. Creswell, mengajukan enam langkah dalam menganalisis dan menginterpretasikan data kualitatif yaitu menyiapkan dan mengorganisir data, menelusuri dan mengkode data, mendeskripsikan temuan-temuan dan membangun tema-tema, menyajikan dan melaporkan temuan, menginterpretasikan makna temuan dan memvalidasi keakuratan temuan-temuan.¹⁰⁵

Proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan dan bahan-bahan lain (dokumentasi), dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan

¹⁰⁴ Salfen Hasri, *Manajemen Pendidikan: Pendekatan Nilai dan Budaya Organisasi*, (Makasar: Yapma, 2005), hlm. 334

¹⁰⁵ Lexzy Moleong, *op.cit*, hlm 248

memmbuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain.¹⁰⁶

Adapun langkah analisis data yang dilaskukan dalam penelitian ini ialah mengorganisasikan data pelaksanaan fungsi manajemen di pondok pesantren Al-Mukhsinin Rokan Hilir. Data yang terkumpul yang terdiri dari catatan lapangan berupa komentar peneliti, observasi, gambar, photo, domunetasi berupa laporan biografi dan sebagainya. Pekerjaan analisis data dalam penelitian ini adalah mengatur, mengurutkan, mengelompokkan, memberikan kode, dan mengkategorikannya. Proses analisis data dimulai dengan menelaah dari berbagai sumber yaitu observasi, wawancara, dan dokumentasi. Setelah dibaca, dipelajari dan ditelaah, maka langkah berikutnya ialah mengolah data dengan membuat abstraksi. Abstraksi merupakan upaya membuat rangkuman yang inti, proses dan pernyataan.

¹⁰⁶ *Ibid*, hlm 249

BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Temuan Umum Penelitian

1. Sejarah Berdirinya Pondok Pesantren Al-Muhsinin

Pondok pesantren al-Muhsinin terletak dikepenghuluan Rimba Melintang Kecamatan Rimba Melintang Kabupaten Rokan Hilir Propinsi Riau dibangun di atas tanah 20.000 M. Jarak antara ibu kota Kabupaten Bagan Siapi-api dengan pesantren al-Muhsinin kurang lebih 50 Kilometer, sedangkan jarak dari ibukota ibu kota Propinsi kurang lebih 225 kilometer. Adapun batas daerah yang membatasi kepenghuluan Rimba Melintang sebagai letak pesantren adalah

- Sebelah Utara berbatasan dengan Kepulauan Jumroh
- Sebelah Selatan berbatasan dengan kecamatan Tanah Putih Tanjung Melawan.
- Sebelah timur berbatasan dengan Kepenghuluan Parit Alai
- Sebelah Barat berbatasan dengan Kepenghuluan Parit Alai
- Sebelah Barat berbatasan dengan Sungai Rokan

Letak pesantren Al-Muhsinin sangat strategis karena bisa ditempuh melalui perjalanan darat karena dilalui jalan yang menghubungkan dengan ibu kota kabupaten maupun perjalanan air karena berbatasan dengan sungai Rokan, sehingga memudahkan bagi siapapun yang ingin menuntut ilmu di pesantren al-Muhsinin Rimba Melintang.

Pendirian pesantren al-Muhsinin didirikan berdasarkan I'tikad baik, insiatif dan ide salah seorang tokoh masyarakat dan tokoh Agama yang bernama Drs H Amiruddin dan ia mengajak ustadz Johansyah, Bapak Syahdan, Bapak Drs H Jamaluddin dan ustazah Mabruroh, untuk bermusyawarah mendirikan sebuah pondok pesantren pada tanggal 21 Mei 2001.

Musyawarah tersebut menghasilkan beberapa keputusan sebagai berikut :

1. Mengangkat ketua Yayasan yang bernama Bapak Drs H Amiruddin
2. Mengangkat seorang pimpinan pondok pesantren (Kyai) yaitu Bapak yaitu Ustadz Johansyah SPd.I.
3. Memberi nama dengan nama al-Muhsinin yang artinya orang yang berbuat baik. Dengan harapan siapapun yang akan menimba ilmu di pondok pesantren tersebut, menjadi manusia yang senantiasa melakukan kebaikan.¹⁰⁷

Jenjang yang pertama kali didirikan di pesantren Al- Muhsinin adalah jenang SMP Islam jumlah siswa yang mendaftar pertama kali sebanyak 50 siswa. Berdirinya Madrsah Aliyah ini adalah kelanjutan dari SMP Islam yang sudah berdiri sebelumnya, dengan tujuan agar anak-anak yang tammat dari SMP Islam, adapun jumlah siswa yang pertama kali masuk sebanyak 25 siswa.

¹⁰⁷Sumber : Dokumentasi Pondok Pesantren al-Muhsinin, diminta tgl 17 Mei 2013

2. Visi Misi dan Strategi Pondok Pesantren Al-Muhsinin

a. Visi

“ Terwujudnya Pesantren yang mampu pelajar yang berkualitas, beriman, bertaqwa, menguasai kitab kuning, pelajaran umum, teknologi informasi komputer serta memiliki ahlaq mulia dan daya saing tahun 2020”

b. Misi

- 1) Meningkatkan mutu pendidikan (Pondok Pesantren)
- 2) Meningkatkan akses pendidikan, sarana ibadah, sarana olahraga dan sarana umum.
- 3) Megembangkan pendidikan yang berwawasan keislaman dan pendidikan keunggulan
- 4) Meningkatkan manajemen, pengembangan silabus, prota, promes, dan RPP
- 5) Meningkatkan kerja sama pendidikan dengan dinas pendidikan, Kementrian Agama dan pondok pesantren
- 6) Meningkatkan monitoring dan evaluasi.¹⁰⁸

c. Strategi

- 1) Meningkatkan mutu lulusan setiap tahun ajaran
- 2) Terwujudnya sistem pendidikan terpadu antara pendidikan pondok pesantren, dinas pendidikan dan pendidikan kementerian agama

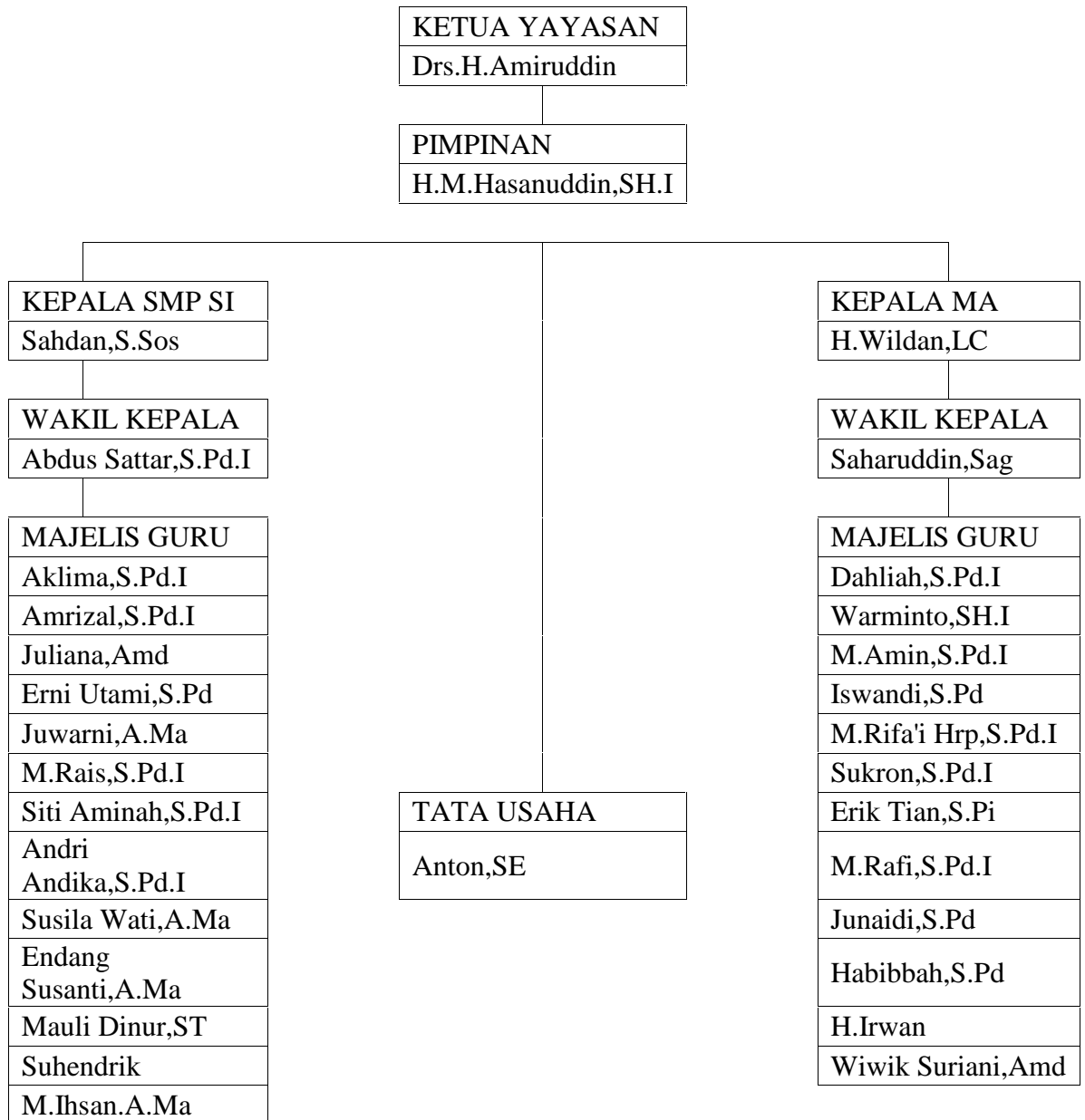
¹⁰⁸Sumber : Dokumentasi Pondok Pesantren al-Muhsinin, diminta tgl 17 Mei 2013

- 3) Meningkatkan kualitas dan kuantitas yang berwawasan Islam, keunggulan dan teknologi
- 4) Terwujudnya manajemen mutu berbasis sekolah (MP-MBS)
- 5) Terwujudnya kerjasama bidang pendidikan dan Kabupaten, Propinsi dan Nasional
- 6) Meningkatkan kualitas sistem pembinaan, pemantauan, evaluasi, dan mutu guru¹⁰⁹

¹⁰⁹Sumber : Dokumentasi Pondok Pesantren al-Muhsinin, diminta tgl 17 Mei 2013

3. Struktur Personalia Pondok Pesantren Al Muhsinin

STRUKTUR PERSONALIA PONDOK PESANTREN AL MUHSILIN ROHIL



4. Keadaan Guru di Pondok Pasantren Al-Muhsinin

Dalam dunia pendidikan guru merupakan salah satu faktor yang sangat menentukan, maka tidak salah jika dikatakan eksistensi guru merupakan faktor yang sangat berpengaruh terhadap keberhasilan pendidikan. Oleh karena itu guru seharusnya mendapat perhatian dari berbagai pihak salah satunya adalah sekolah atau pesantren, sehingga dalam meningkatkan hasil belajar dapat diharapkan.

Adapun jumlah guru-guru pondok pesantren al-Muhsinin Kecamatan Rimba Melintang Rokan hilir sebagaimana diuraikan dibawah ini.

TABEL IV.1

**DAFTAR KEADAAN PENGASUH, GURU DAN KARYAWAN
PONPES AL-MUHSININ ROKAN HILIR TAHUN 2013**

No	Nama	Jabatan	Tamatan
1	H.Wildansyah, Lc	Kepala M.A	S1
2	Sahdan , S.Sos	Kepala SMP	S1
3	Dahliah, S.Pd.I	Guru	S1
4	Anton, SE	Guru	S1
5	Aklima, S.Pd.I	Guru	S1
6	Amrizal, S.Pd.I	Guru	S1

7	Erni Utami, S.Pd	Guru	S1
8	Warminto, SH.I	Guru	S1
9	Julina, A.M.d	Guru	D3
10	M. Amin, S.Pd.I	Guru	S1
11	M. Rifa`i Hrp SPd.I	Guru	S1
12	M.Iswandi, S.Pd	Guru	S1
13	Sukron, S.Pd.I	Guru	S1
14	Wiwik Suriani, A.Md	Guru	D3
15	Abdus Sattar, S.Pd.I	Guru	S1
16	Juwarni, A.Ma	Guru	D2
17	Saharuddin S.Ag	Guru	S1
18	Maisyarah, A.Ma	Guru	D2
19	Muhammad Rais SPd	Guru	S1
20	Siti Aminah S.Pd.I	Guru	S1
21	Susilawati	Guru	MA
22	Andri Andika, SPd.I	Guru	S1

23	Habibah SPd	Guru	S1
24	Endang Susanti, A.Ma	Guru	S1
25	Erik Pian, S.Pi	Guru	S1
26	Mauli Dinor, ST	Guru	S1
27	Muhammad Rafi, S.Pd.I	Guru	S1
28	Suhendrik	Guru	MA
29	Muhammad Ihsan	Guru	MA

Sumber: Tata usaha Pondok Pesantren Al-Muhsinin¹¹⁰

5. Keadaan Siswa Pondok Pesantren Al-Muhsinin

Siswa merupakan sasaran utama pendidikan, semua usaha yang dilakukan oleh pendidikan ditujukan semata-mata berusaha membimbing dan mendidik agar siswa mendapat kedewasaan yang bertanggung jawab. Untuk mengetahui keadaan siswa di pondok pesantren Al-Muhsinin kecamatan Rimba Melintang Rokan Hilir dapat dilihat dari tabel di bawah ini

¹¹⁰Sumber : Dokumentasi Pondok Pesantren al-Muhsinin, diminta tgl 17 Mei 2013

TABEL IV.2

DAFTAR KEADAAN SISWA PONPES AL-MUHSININ

KEBUPATEN ROKAN ROKAN HILIR TAHUN 2013

No	Jenjang Pendidikan	Jenis Kelamin		Jumlah
		Lk	Pr	
2.	Madrasah Aliyah (MA)	73	84	157 orang
3.	Madrasah Tsanawiyah (MTs)	88	95	183 orang
Jumlah		161	179	340 orang

Sumber: Tata usaha Pondok Pesantren Al-Muhsinin¹¹¹

6. Keadaan Sarana dan Prasarana Pondok Pesantren Al-Muhsinin

Sarana dan prasarana merupakan merupakan faktor yang sangat penting dalam proses pembelajaran. Dengan adanya sarana dan prasana yang memadai proses pembelajaran pun akan akan mempengaruhi keberhasilan pendidikan. Menurut Suharsimi Arikunto yang termasuk prasarana pendidikan adalah bangunan sekolah dan alat-alat perabot sekolah. Prasarana pendidikan ini juga berperan dalam proses belajar mengajar walaupun secara tidak langsung.

Adapun sarana dan prasarana yang terdapat di pondok pesantren al-Muhsinin sebagaimana diuraikann di tabel di bawah ini.

¹¹¹Sumber : Dokumentasi Pondok Pesantren al-Muhsinin, diminta tgl 17 Mei 2013

TABEL IV.3

DAFTAR SARANA DAN PRASANA PONPES AL-MUHSININ

ROKAN HILIR TAHUN 2003

No	Sarana dan Prasarana	Jumlah	Keadaan
1	Ruangan kelas	12	Baik
2	Ruangan kepala sekolah	2	Baik
3	Ruangan guru	2	Baik
4	Wc Guru	2	Baik
5	Mushalla	1	Baik
6	Rumas d Guru	6	Baik
7	Asrama Santri	8	Baik
8	Lapangan upacara	2	Baik
9	Lapangan bola kaki	1	Baik
10	Lapanagan bola volly	1	Baik
11	Perpustakaan	1	Baik
12	Aula / Ruang Pertemuan	2	Baik
13	Koperasi	1	Baik

14	Papan keadaan guru	2	Baik
15	Papan keadaan siswa	2	Baik
16	Ruangan tata Usaha	2	Baik
17	Komputer	2	Baik
18	Pinter	2	Baik

Sumber: Tata usaha Pondok Pesantren Al-Muhsinin¹¹²

7. Keadaan Kurikulum Pondok Pesantren al-Muhsinin

William B Ragan, Sebagaimana dikutip S. Nasution berpendapat bahwa yang kurikulum meliputi seluruh Program kehidupan di sekolah. Sementara Holbord B. Arbetty mendefenisikan kurikulum adalah semua aktifitas yang dilakukan sekolah terhadap sekolahnya.¹¹³

Adapun kurikulum pondok pesantren Al-Muhsinin mengacu pada Kemenag yang disesuaikan dengan kebutuhan. Adapun pelajaran yang di ajarkan di pondok pesantren Al-Muhsinin dapat dilihat di tabel di bawah ini

¹¹²Sumber : Dokeumentasi Pondok Pesantren al-Muhsinin, diminta tgl 17 Mei 2013

¹¹³ Syafrudin Nurdin. *Guru Propesional dalam Implementasi Kurikulum*, Ciputat Pers, Jakarta, 2002. h 34

TABEL IV.4
DAFTAR MATA PELAJARAN PONPES AL-MUHSININ
ROKAN HILIR TAHUN 2003

NO	MATA PELAJARAN	KETERANGAN
1	Pendidikan Agama	
2	Pendidikan Kewarganegaraan	
3	Bahasa Indonesia	
4	Bahasa Inggris	
5	Matematika	
6	IPA	
7	IPS	
8	Seni budaya	
9	Pendidikan Jasmani dan Kesehatan	
10	Bahasa Arab	
11	Al-Qur'an Hadis	
12	Akidah Ahlak	
13	Piqih	
14	Nahu	
15	Sharaf	
16	Imlak	
17	Khot/ khaligrafi	
18	Komputer	
19	Pendidikan sosial	
20	Ushul piqih	
21	Mantik	
22	Bayan	
23	Balaghoh	
24	Musthalahul Hadis	
25	Tafsir	

Sumber: Tata usaha pondok pesantren Al-Muhsinin¹¹⁴

¹¹⁴Sumber : Dokumentasi Pondok Pesantren al-Muhsinin, diminta tgl 17 Mei 2013

8. Program Ekstra Kurikuler Pondok pesantren Al-Muhsinin

Adapun program ekstra Kurikuler yang diterapkan di pondok pesantren Al-Muhsinin merupakan program kegiatan yang dilaksanakan di luar proses belajar mengajar berlangsung. Program ini bertujuan untuk menambah wawasan, pengetahuan dan keterampilan bagi santri itu sendiri. Adapun program ekstra kurikuler yang diterapkan di pondok pesantren Al-Muhsinin adalah:

TABEL IV.5

PROGRAM EKSTRA KURIKULER PONPES AL-MUHSININ

No	Nama Kegiatan	Keterangan
1	Muhadarah	
2	Pelatihan pisik	
3	Olah raga	
4	Praktek Ibadah + ngaji	
5	Pidato	
6	Tilawatil Qur'an	
7	Pendalaman kitab kuning	
8	Pendalam materi Agama	

Sumber: Tata usaha Pondok Pesantren Al-Muhsinin¹¹⁵

¹¹⁵Sumber : dokumentasi Pondok Pesantren al-Muhsinin, diminta tgl 17 Mei 2015

B. Temuan khusus penelitian

I. Pelaksanaan Fungsi manajemen di pondok pesantren al-Muhsinin

Rokan Hilir

1. *Planing* (perencanaan)

- i. Pimpinan dan kepala pondok pesantren menyusun perencanaan strategi pengembangan pesantren

Untuk mengetahui perencanaan strategi pengembangan pesantren al-Muhsinin, penulis melakukan teknik wawancara dengan pimpinan ponpes al-Muhsinin pada tanggal 20 Mei 2013. Adapun perencanaan strategi pengembangan pesantren seperti yang dijelaskan pimpinan pondok pesantren sebagai berikut:

“Adapun Perencanaan pengembangan pesantren saya telah merencanakan dan meminta pemikiran dan dari kepala MA, Kepala SMP Islam dan beberapa guru-guru dalam hal ini yang dikongkritkan dengan mengadakan musyawarah, ide-ide dalam musyawarah tersebut saya merencanakan dan menyesuakannya dengan visi misi pesantren tersebut, perencanaan pengembangan pesantren tersebut dibagi kepada tiga bagian jangka pendek, menengah dan jangka panjang.”¹¹⁶

“ Dalam merencanakan pengembangan pesantren pun harus disesuaikan dengan visi dan misi pesantren yaitu “ Terwujudnya Pesantren yang mampu pelajar yang berkualitas, beriman, bertaqwa, menguasai kitab kuning, pelajaran umum, teknologi informasi komputer serta memiliki ahlak mulia dan daya saing tahun 2020” dan misinya1) Meningkatkan mutu pendidikan (Pondok Pesantren) 2) Meningkatkan akses pendidikan, sarana ibadah, sarana olahraga dan sarana umum. 3) Megembangkan pendidikan yang berwawasan keislaman dan pendidikan keunggulan, 4) Meningkatkan manajemen, pengembangan silabus, prota, promes, dan RPP, 4)Meningkatkan kerja sama pendidikan

¹¹⁶Wawancara dengan Bapak H Muhamad Hasanuddin (Pimpinan Pesantren al-Muhsinin) tanggal 20 Mei 2013

dengan dinas pendidikan, Kementrian Agama dan pondok pesantren, 5) Meningkatkan monitoring dan evaluasi”¹¹⁷

Untuk mengecek keabsahan keterangan pimpinan pesantren ini peneliti mewawancarai kepala Madrasah Aliyah (Wildan Lc) pada tanggal 23 Mei 2013 yang hasilnya sebagai berikut

“Dalam perencanaan pengembangan pesantren pimpinan pesantren selalu berencana mengajak kepala MA, kepala SMP Islam, hal ini bisa dilihat dari kebiasaan kebiaasaan sebelumnya, dan pimpinan pondok pun kadang-kadang mengutarakan dengan saya sendiri ia akan berencana akan mengajak semua pihak dalam rangka kemajuan pesantren tersebut. Secara garis besar perencanaan pengembangan pesantren dibagi kepada tiga yaitu jangka panjang, menengah dan jangka pendek.”¹¹⁸

Untuk memperoleh data yang akurat lagi maka penulis mewawancarai kepala SMP Islam (Sahdan S.sos) pada tanggal 28 Mei 2013, hasil wawancaranya sebagai berikut

“ Pimpinan pesantren dalam mengembangkan pesantren telah berencana mengajak kepala MA, saya sendiri, sebagian dari guru-guru dan sekaligus para tokoh masyarakat, hal ini dilihat dari pengalaman-pengalaman sebelumnya dimana pimpinan pesantren selalu mengajak semua pihak dalam pengembangan pesantren tersebut. memang pimpinan pesantren merencanakan program pengembangan pesantren berdasarkan visi misi pesantren dan juga kurikulum kemendikbud dimasukkan dengan kurikulum program pesantren tersebut”¹¹⁹

Untuk memperkuat informasi maka penulis mengadakan studi dokumenstasi yaitu dengan mencari arsip tentang visi dan misi pesantren, dalam visi dan misi pesantren sudah sesuai dengan visi dan misi yang

¹¹⁷Wawancara dengan Bapak H Muhammad Hasanuddin (Pimpinan Pesantren al-Muhsinin) tanggal 20 Mei 2013

¹¹⁸ Wawancara dengan Bapak Wildan Lc, (Kepala Aliyah) pada tanggal 23 Mei 2013

¹¹⁹Wawancara Bapak Sahdan S.Sos, (Kepala SMP Islam) pada tanggal 28 Mei 2013

dikeluarkan pada tanggal 5 Mei 2002.¹²⁰ Jadi dari beberapa pendapat diatas dapatlah kita sebutkan bahwan perencanaan strategi pengembangan pesantren sudah ada direncanakan oleh pimpinan pesantren.

j. Merencanakan pelatihan terhadap guru

berdasarkan hasil wawancara dengan pimpinan pesantren al-Musinin pada tanggal 20 Mei 2013, dijelaskan pimpinan pesantren sebagai berikut :

“Dalam pengembangan pesantren saya telah merencanakan pelatihan bahwa guru-guru secara keseluruhan sudah mengikuti seminar atau penataran, dan sudah mengikuti program pelatihan pengajaran yang dibuat oleh instansi pemerintahan, swasta dan yang dibuat oleh pesantren”¹²¹

Untuk mengecek keabsahan keterangan pimpinan pesantren ini peneliti mewawancarai kepala Madrasah Aliyah (Wildan Lc) pada tanggal 23 Mei 2013 yang hasilnya sebagai berikut

“Dalam pengembangan pesantren pimpinan telah merencanakan semua guru-guru harus sudah pernah mengikuti seminar, dan penataran. Untuk saat ini baru beberapa guru yang sudah mengikuti seminar atau penataran yang ditunjuk dari sekolah namun untuk pelatihan pengajaran yang dibuat di pesantren semua guru sudah pernah mengikutinya.”¹²²

Untuk memperoleh data yang akurat lagi maka penulis mewawancarai kepala SMP Islam (Sahdan S.Sos) pada tanggal 28 Mei 2013, hasil wawancaranya sebagai berikut

¹²⁰ Sumber : dokumentasi Pondok Pesantren al-Muhsinin, diminta tgl 17 Mei 2015

¹²¹ Wawancara dengan Bapak H Muhammad Hasanuddin (Pimpinan Pesantren al-Muhsinin) tanggal 20 Mei 2013

¹²² Wawancara dengan Bapak Wildan Lc, , (Kepala Aliyah) pada tanggal 23 Mei 2013

“Dalam merencanakan program pelatihan terhadap guru-guru pondok memang pimpinan sudah membuat perencanaan hal ini bisa dilihat dari adanya pelatihan-pelatihan yang sudah pernah diikuti oleh sebagian guru-guru. Sebelum adanya pelatihan pimpinan membicarakan hal itu jauh hari sebelum acara pelatihan.”¹²³

Dari beberapa pendapat diatas dapatlah diketahui bahwa perencanaan pengembangan pesantren terhadap pelatihan guru sudah direncanakan dengan baik.

k. Merencanakan kegiatan disiplin secara konsisten

Berdasarkan hasil wawancara dengan pimpinan pesantren al-Musinin pada tanggal 20 Mei 2013, dijelaskan pimpinan pesantren sebagai berikut

“Dalam kedisiplinan siswa saya telah berencana melibatkan kepala Madrasah dan kepala sekolah, guru-guru dan siswa dan sebagian orang tua murid, dalam hal ini untuk disepakati, kesepakatan diambil bagi yang melanggar peraturan diberikan sangsi”¹²⁴

Untuk mengecek keabsahan keterangan pimpinan pesantren ini peneliti mewawancarai kepala Madrasah Aliyah (Wildan Lc) pada tanggal 23 Mei 2013 yang hasilnya sebagai berikut

“Sebelum peraturan kedisiplinan siswa dilaksanakan pimpinan pesantren membicarakan secara lisan kepada saya tentang bagaimana pelanggaran yang dibuat santri, ketika sedang mengadakan rapat dengan guru, siswa dan orang tua murid, dan setelah itu ia meminta kepada saya agar kiranya memikirkan bagaimana nantinya sangsi-sangsi tersebut dilaksanakan dengan adil tanpa pilih kasih terhadap santri”¹²⁵

¹²³Wawancara dengan Bapak Sahdan S.Sos, (Kepala SMP Islam) pada tanggal 28 Mei 2013

¹²⁴Wawancara dengan Bapak H Muhammad Hasanuddin (Pimpinan Pesantren al-Muhsinin) tanggal 20 Mei 2013

¹²⁵Wawancara dengan Bapak Wildan Lc, (Kepala Aliyah) pada tanggal 23 Mei 2013

Untuk memperoleh data yang akurat lagi maka penulis mewawancarai kepala SMP Islam (Sahdan S.Sos) pada tanggal 28 Mei 2013, hasil wawancaranya sebagai berikut

“Perencanaan kedisiplinan siswa yang dibuat di pesantren al-Muhsinin direncanakan oleh pimpinan sendiri jarang sekali pimpinan pesantren membicarakan masalah ini kepada saya, hal ini bisa dilihat dari sangsi-sangsi yang dibuat. Sangsi yang dibuat adalah hasil dari rapat yang dilaksanakan di pesantren itu sendiri”¹²⁶

Dari pendapat pimpinan dan kepala Madrasah Aliyah dan SMP Islam bisa dilihat bahwa pesantren al-Muhsini sudah mempunyai perencanaan dalam bidang kedisiplinan

1. merencanakan pemberian penghargaan bagi guru yang berprestasi

Berdasarkan hasil wawancara dengan pimpinan pesantren al-Muhsinin pada tanggal 20 Mei 2013, dijelaskan pimpinan pesantren sebagai berikut

“Dalam meningkatkan kualitas pesantren tidak terlepas dari dukungan segala pihak, yang paling berpengaruh dalam meningkatkan mutu pendidikan adalah guru itu sendiri, untuk meningkatkan kualitas guru tersebut maka telah merencanakan dan memberikan penghargaan kepada guru-guru yang berprestasi, pemberian penghargaan tersebut saya rencanakan akan memberikannya sekali dalam setahun.”¹²⁷

Untuk mengecek keabsahan keterangan pimpinan pesantren ini peneliti mewawancarai kepala Madrasah Aliyah (Wildan Lc) pada tanggal 23 Mei 2013 yang hasilnya sebagai berikut

“Dalam rangka memajukan pesantren, maka pimpinan memberikan penghargaan kepada guru-guru yang ada dalam

¹²⁶ Wawancara Bapak Sahdan S.Sos, (Kepala SMP Islam) pada tanggal 28 Mei 2013

¹²⁷ Wawancara dengan Bapak H Muhammad Hasanuddin (Pimpinan Pesantren al-Muhsinin) tanggal 20 Mei 2013

pesantren tersebut, adapun perencanaan yang telah dibuat dengan menetapkan kriteria-kriteria terhadap guru yang berprestasi”.¹²⁸

Untuk memperoleh data yang akurat lagi maka penulis mewawancarai kepala SMP Islam (Sahdan S.Sos) pada tanggal 28 Mei 2013, hasil wawancaranya sebagai berikut

“Dalam memberikan penghargaan kepada guru-guru yang berprestasi, pimpinan membicarakan kepada kami jauh sebelum pemberian penghargaan diberikan kepada guru, maka kami akan mempertimbangkan kriteria-kriteria apa saja yang harus diberikan kepada guru tersebut, dan memikirkan bentuk penghargaan seperti apa yang harus diberikan kepada guru tersebut.”¹²⁹

Dari beberapa pendapat diatas dapatlah kita diketahui bahwa perencanaan pemberian penghargaan kepada guru yang berprestasi sudah direncanakan dipesantren al-Muhsnini.

2. *Organising* (Pengorganisasian)

- e. Pimpinan dan kepala pondok pesantren pesantren membagi tugas dalam pengembangan pesantren

Berdasarkan hasil wawancara dengan pimpinan pesantren al-Muhsinin pada tanggal 20 Mei 2013, dijelaskan pimpinan pesantren sebagai berikut

“Dalam merencanakan strategi pengembangan pesantren terlebih dahulu saya mengkategorikan program-program pesantren diantaranya program jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang, adapun program-program “Program rencana jangka pendek pesantren yaitu mengutamakan kuantitas tanpa mengabaikan mutu pendidikan itu sendiri dengan memberikan

¹²⁸Wawancara dengan Bapak Wildan Lc, , (Kepala Aliyah) pada tanggal 23 Mei 2013

¹²⁹Wawancara Bapak Sahdan S.Sos, (Kepala SMP Islam) pada tanggal 28 Mei 2013

informasi kepada masyarakat melalui brosur, dan alat media lainnya serta bekerja sama dengan masyarakat untuk menyampaikan keberadaan pesantren kita, karena pesantren kita memberikan sekolah gratis kepada anak yatim. Program jangka menengah yaitu: 1) meningkatkan mutu pendidikan terutama materi-materi yang bersipat keagamaan seperti membaca kitab kuning, nahu, sharaf, dan lainnya, 2) melengkapi sarana dan prasarana serta meningkatkan mutu tenaga pendidik dengan memberi kesempatan untuk mengikuti diklat dan penataran baik yang diadakan di diknas dan instansi lainnya. Untuk pencapaian program tersebut saya membentuk panitia atau *team* dalam rangka menindaklanjuti program-program tersebut”¹³⁰

Untuk mengecek keabsahan keterangan pimpinan pesantren ini peneliti mewawancarai kepala Madrasah Aliyah (Wildan Lc) pada tanggal 23 Mei 2013 yang hasilnya sebagai berikut

“Pengorganisasian program pesantren tersebut dengan membagi-bagi program-program pesantren itu sendiri. Program tersebut secara garis besar dibagi kepada tiga yaitu jangka pendek, menengah dan jangka panjang. Untuk pencapaian program tersebut maka pimpinan membuat rencana kegiatan program pesantren, atas dasar inilah guru-guru kepala-kepala dan karyawan akan melaksanakan program tersebut.”¹³¹

Untuk memperoleh data yang akurat lagi maka penulis mewawancarai kepala SMP Islam (Sahdan S.Sos) pada tanggal 28 Mei 2013, hasil wawancaranya sebagai berikut

“Dalam merencanakan program pesantren saya melihat pimpinan pesantren membagi-bagi program yang akan dilaksanakan diantaranya program jangka pendek, menengah dan jangka panjang. Program tersebut dikelompokkan kedalam tiga kelompok program jangka pendek seperti menyusun kegiatan proses belajar mengajar diserahkan kepada kepala sekolah dan guru-guru, program jangka menengah seperti menyusun kegiatan semester, atau mengadakan pelatihan, pendalaman materi agama diberikan wewenang kepada kepala sekolah sedangkan program jangka panjang meminta arahan

¹³⁰Wawancara dengan Bapak H Muhammad Hasanuddin (Pimpinan Pesantren al-Muhsinin) tanggal 20 Mei 2013

¹³¹Wawancara dengan Bapak Wildan Lc, , (Kepala Aliyah) pada tanggal 23 Mei 2013

bantuan dari segala pihak baik Instansi dan masyarakat itu sendiri.”¹³²

Untuk memperjelas data di atas penulis mencari data-data tentang program-program jangka pendek, menengah dan panjang, memang dalam program tersebut pimpinan dan kepada sekolah beserta guru-guru sudah memilih penanggung jawab dalam bidang-bidang tersebut seperti dalam bidang penerimaan murid baru dipilihlah bapak Andre Andika sebagai penanggung jawab dalam bidang ini, sesuai dengan SK pimpinan No.159/PP-M/V/2010. atau dalam bidang pendalaman materi agama ditunjuklah bapak M Rifai SPd.I ditunjuklah penanggung jawab dalam bidang pendalaman materi agama¹³³ sesuai dengan SK pimpinan No.172.PP-M/III/2011.

f. Mengorganisaikan pelatihan kepada guru

Berdasarkan hasil wawancara dengan pimpinan pesantren al-Musinin pada tanggal 20 Mei 2013, dijelaskan pimpinan pesantren sebagai berikut

“Dalam pelaksanaan pelatihan kepada guru-guru saya mengarahkan kepala-kepala sekolah agar mengikutsertakan sebagian guru-guru untuk dapat mengikuti seminar atau pelatihan-pelatihan yang akan dilaksanakan seperti seminar atau pelatihan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan KTSP yang diselenggarakan oleh Dinas Pendidikan Kabupaten Rokan Hilit, pelatihan metode pengajaran PAIKEM yang diselenggarakan oleh pesantren sendiri dan sebagainya.”¹³⁴

¹³²Wawancara Bapak Sahdan S.Sos, (Kepala SMP Islam) pada tanggal 28 Mei 2013

¹³³Sumber : dokumentasi Pondok Pesantren al-Muhsinin, diminta tgl 17 Mei 2015

¹³⁴Wawancara dengan Bapak H Muhammad Hasanuddin (Pimpinan Pesantren al-Muhsinin) tanggal 20 Mei 2013

Untuk mengecek keabsahan keterangan pimpinan pesantren ini peneliti mewawancarai kepala Madrasah Aliyah (Wildan Lc) pada tanggal 23 Mei 2013 yang hasilnya sebagai berikut

“Pelaksanaan pelatihan kepada guru-guru yang diselenggarakan oleh Diknas bisannya memilih guru yang cocok dalam mengikuti pelatihan tersebut, hal ini dikarenakan jatah yang diberikan memang hanya satu guru untuk satu sekolah. Adapun pelatihan dan seminar yang sudah pernah diikuti oleh sebagian guru-guru pesantren adalah 1) Pelatihan atau seminar Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP), 2) Pelatihan atau seminar menyusun silabus dan Rancangan Program Pembelajaran (RPP), 3) pelatihan sosialisasi ujian nasional, 4) pelatihan metode pengajaran PAIKEM.”¹³⁵

Untuk memperoleh data yang akurat lagi maka penulis mewawancarai kepala SMP Islam (Sahdan S.Sos) pada tanggal 28 Mei 2013, hasil wawancaranya sebagai berikut :

“Untuk mengikuti pelatihan-pelatihan yang diselenggarakan oleh diknas maka pimpinan pesantren memberikan wewenang kepada saya untuk memilih guru-guru agar mengikuti pelatihan yang diselenggarakan, namun baru sebagian dari guru-guru yang sudah pernah mengikuti seminar atau pelatihan tersebut.”¹³⁶

Untuk memperkuat data diatas penulis melakukan studi dokumentasi mencari data guru-guru yang sudah mengikuti pelatihan tersebut. Adapaun guru-guru yang sudah mengikuti pelatihan tersebut diantaranya Bapak Sahdan, Bapak Anre Andika, Ibuk Juliana, Ibuk Mayasroh sudah mengikuti seminar kurikulum KTSP yang diadakan di Bagan Siapi-api. Pelatihan menyusun silabus yang diikuti oleh ibuk Wiwik

¹³⁵Wawancara dengan Bapak Wildan Lc, , (Kepala Aliyah) pada tanggal 23 Mei 2013

¹³⁶ Wawancara Bapak Sahdan S.Sos, (Kepala SMP Islam) pada tanggal 28 Mei 2013

Suriani Am.d dan Bapak M Amin SPd.I. Pelatihan metode mengajar PAIKEM yang diikuti oleh Bapak Sahdan dan Bapak Saharuddin S.Ag .¹³⁷

g. Membuat aturan disiplin secara konsisten

Berdasarkan hasil wawancara dengan pimpinan pesantren al-Musinin pada tanggal 20 Mei 2013, dijelaskan pimpinan pesantren sebagai berikut

Dalam membuat aturan kedisiplinan siswa saya meminta kepala sekolah agar mengadakan rapat untuk pembuatan peraturan kedisiplinan dan membahas terlebih dahulu apa-apa saja kategori-kategori yang dibuat dalam kedisiplinan tersebut¹³⁸

Untuk mengecek keabsahan keterangan pimpinan pesantren ini peneliti mewawancarai kepala Madrasah Aliyah (Wildan Lc) pada tanggal 23 Mei 2013 yang hasilnya sebagai berikut

“Kedisiplinan siswa yang akan diterapkan kepada siswa yaitu 1) membuat aturan yang disepakai bersama, 2) memberikan sangsi bagi yang melanggar peraturan yang telah disepakati.”¹³⁹

Untuk memperoleh data yang akurat lagi maka penulis mewawancarai kepala SMP Islam (Sahdan S.Sos) pada tanggal 28 Mei 2013, hasil wawancaranya sebagai berikut

“Kami dalam membuat peraturan kedisiplinan siswa membuat suatu kesepakatan antara siswa dengan guru-guru, namun kendalannya masih masih banyak sangsi-sangsi yang dibuat tidak dikelompok-kelompokkan.”¹⁴⁰

¹³⁷Sumber : dokumentasi Pondok Pesantren al-Muhsinin, diminta tgl 17 Mei 2015

¹³⁸Wawancara dengan Bapak H Muhammad Hasanuddin (Pimpinan Pesantren al-Muhsinin) tanggal 20 Mei 2013

¹³⁹Wawancara dengan Bapak Wildan Lc, (Kepala Aliyah) pada tanggal 23 Mei 2013

¹⁴⁰Wawancara Bapak Sahdan S.Sos, (Kepala SMP Islam) pada tanggal 28 Mei 2013

Untuk memperkuat data tentang peraturan kedisiplinan siswa penulis mencari data tentang sangsi yang diberikan kepada siswa dengan beberapa kriteria diantaranya:

1) Kehadiran

- a) Tepat waktu, sangsi : membersihkan WC, mencabut rumput pekarangan pesantren, lari keliling lapangan.
- b) Alfa Cabut, Sangsi: (1) satu hari tidak hadir diberi peringatan atau teguran dari guru, (2) memanggil orang tua, (3) jika diulangi lagi diberikan surat pemberhentian dan tidak mendapat surat pindah.
- c) Sakit, sangsi : harus izin diketahui orang tua/ketua asrama dibuktikan dengan surat.

2) Kerapian Pakaian: (1) berpakaian lengkap sesuai dengan peraturan yang telah ditentukan, (2) wajib bersepatu hitam, (3) kebersihan, (4) laki-laki wajib memakai kupiah pada jam pelajaran siang sampai sore, (5) Sangsi perempuan wajib memakai jilbab di kawasan pesantren: sangsi tidak boleh mengikuti pelajaran dan dijemur selama jam pelajaran.

3) Piket terdiri dari, (1) siswa harus membersihkan kelas setiap hari, (2) membersihkan meja guru dan papan tulis, Sangsi membeli sapu satu buah. (3)

- 4) Tugas, Bila ada PR, Harap dikerjakan, Sangsi : menghafat surah yang ditentukan guru yang menghafal pada mata pelajaran itu.¹⁴¹

Berdasarkan informasi yang penulis dapatkan data dokumentasi bahwa sanya setiap peraturan yang disepakati secara bersama telah dijalankan dengan baik dan masih ada siswa yang melanggar peraturan tersebut dikenakan sangsi atau hukuman berdasarkan kesalahan yang dibuatnya.

h. Menentukan kriteria penghargaan bagi guru yang berprestasi

Berdasarkan hasil wawancara dengan pimpinan pesantren al-Musinin pada tanggal 20 Mei 2013, dijelaskan pimpinan pesantren sebagai berikut

“Untuk menentukan kriteria-kriteria terhadap guru yang berprestasi saya mengadakan rapat dengan kepala-kepala dan menentukan apa-apa saja kriteria-kriteria yang guru yang berprestasi, kriteria-kriteri yang inilah yang akan dijadikan pedoman untuk menjadi guru yang berprestasi.”¹⁴²

Untuk mengecek keabsahan keterangan pimpinan pesantren ini peneliti mewawancarai kepala Madrasah Aliyah (Wildan Lc) pada tanggal 23 Mei 2013 yang hasilnya sebagai berikut

“Adapun kriteria-kriteria yang yang dibuat sebagai pedoman untuk guru-guru yang berprestasi adalah 1) guru selalu tepat masuk ke sekolah dan kelas, 2) guru yang pendai mengajar 3) guru yang disenagi murid, 4) guru yang selalu aktif dalam kegiatan pesantren.”¹⁴³

¹⁴¹Sumber : dokumentasi Pondok Pesantren al-Muhsinin, diminta tgl 17 Mei 2015

¹⁴²Wawancara dengan Bapak H Muhammad Hasanuddin (Pimpinan Pesantren al-Muhsinin) tanggal 20 Mei 2013

¹⁴³Wawancara dengan Bapak Wildan Lc, , (Kepala Aliyah) pada tanggal 23 Mei 2013

Untuk memperoleh data yang akurat lagi maka penulis mewawancarai kepala SMP Islam (Sahdan S.Sos) pada tanggal 28 Mei 2013, hasil wawancaranya sebagai berikut

“Kriteria-kriteria yang dibuat dalam penilaian guru yang berprestasi, adalah sebagaimana hasil kesepakatan rapat antara pimpinan dan kepala-kepala diantaranya 1) guru selalu tepat masuk ke sekolah dan kelas, 2) guru yang pendai mengajar 3) guru yang disenagi murid, 4) guru yang selalu aktif dalam kegiatan pesantren, dan lain-lain.”¹⁴⁴

Dari beberapa pendapat diatas dapatlah diketahui bahwa kriteria guru yang mendapat prestasi adalah 1) guru selalu tepat masuk ke sekolah dan kelas, 2) guru yang pendai mengajar 3) guru yang disenagi murid, 4) guru yang selalu aktif dalam kegiatan pesantren.

Untuk mendapatkan data yang lebih akurat penulis mencari dokumen tentang macam-macam penghargaan yang diberikan kepada guru diantaranya 1) mendapat piagam dan uang sebesar 1 juta rupiah, 2) mendapat piagam dan uang sebesar 750 ribu rupiah, 3) mendapat piagam dan uang sebesar 500 ribu rupiah.¹⁴⁵

3. *Actuating* (pelaksanaan)

a. Pimpinan dan kepala pondok pesantren melaksanakan program pesantren

Berdasarkan hasil wawancara dengan pimpinan pesantren al-Muhsinin pada tanggal 20 Mei 2013, dijelaskan pimpinan pesantren sebagai berikut

“Dalam melaksanakan program pesantren maka saya mengarahkan orang-orang yang terkait dengan pelaksanaan program tersebut misalnya dalam program jangka pendek saya mengarahkan agar kiranya guru dan karyawan mengajak masyarakat supaya mau

¹⁴⁴Wawancara Bapak Sahdan S.Sos, (Kepala SMP Islam) pada tanggal 28 Mei 2013

¹⁴⁵ Sumber : dokumentasi Pondok Pesantren al-Muhsinin, diminta tgl 17 Mei 2015

bergabung di pesantren dengan membagi-bagi brosur dan memberikan informasi kepada masyarakat itu sendiri. Dalam program jangka menengah saya memasukkan guru agar mengikuti diklat dan pelatihan, dalam program jangka panjang saya langsung menghubungi instansi pemerintahan agar kiranya ikut berpartisipasi dalam pelaksanaan program pesantren tersebut.”¹⁴⁶

Untuk mengecek keabsahan keterangan pimpinan pesantren ini peneliti mewawancarai kepala Madrasah Aliyah (Wildan Lc) pada tanggal 23 Mei 2013 yang hasilnya sebagai berikut

Pelaksanaan program pengembangan pesantren saya di suruh pimpinan agar mengarahkan guru-guru dan karyawan agar kirannya melaksanakan program yang sudah dibuat seperti dalam program jangka pendek pimpinan pesantren selalu mengingatkan kami supaya mengajak masyarakat ikut bergabung di pesantren kami sendiri, dalam program jangka menengah pimpinan menyuruh saya agar selalu bersemangat dalam pelaksanaan program pesantren dan saya pun meningkatkan pendalaman agama kepada santri melalui bimbingan guru-guru yang membidangi materi agama seperti nahu sharaf dan lainnya.”¹⁴⁷

Untuk memperoleh data yang akurat lagi maka penulis mewawancarai kepala SMP Islam (Sahdan S.Sos) pada tanggal 28 Mei 2013, hasil wawancaranya sebagai berikut

“Pelaksanaan program pesantren dilaksanakan dengan semua pihak diantaranya pimpinan, kepala sekolah, majelis guru dan karyawan, namun pelaksanaan program tersebut sering mengalami kendala diantaranya kurangnya komunikasi antara pimpimpinan dengan para kepala dan majelis guru, belum lagi kendala-kendala dilapangan seperti kurangnya motivasi para majelis guru yang membidangi materi-materi yang lebih ditekankan seperti pelajaran nahu dan sharaf. Motivasi guru yang kurang disebabkan perhatian dari pimpinan pun kurang dan lain sebagainya.”¹⁴⁸

¹⁴⁶Wawancara dengan Bapak H Muhammad Hasanuddin (Pimpinan Pesantren al-Muhsinin) tanggal 20 Mei 2013

¹⁴⁷Wawancara dengan Bapak Wildan Lc, , (Kepala Aliyah) pada tanggal 23 Mei 2013

¹⁴⁸Wawancara Bapak Sahdan S.Sos, (Kepala SMP Islam) pada tanggal 28 Mei 2013

Untuk mencari informasi yang lebih akurat maka penulis mengadakan observasi pada tanggal 25 Mei 2013. Dari data observasi yang penulis lihat bahwa pelaksanaan pengembangan program pesantren sudah dijalankan hal ini bisa dilihat dari program-program yang telah dilaksanakan pesantren tersebut, namun pelaksanaan tersebut masih ada kendala diantaranya adalah adanya program-program yang jarang dilaksanakan seperti pendalaman materi agama, pembuatan RPP dan silabus masih dibuat sekaligus¹⁴⁹ dan sebagainya.

b. Pimpinan pesantren melaksanakan pelatihan terhadap guru

Berdasarkan hasil wawancara dengan pimpinan pesantren al-Musinin pada tanggal 20 Mei 2013, dijelaskan pimpinan pesantren sebagai berikut

“Dalam pelaksanaan pelatihan terhadap guru-guru maka saya berusaha untuk ikut berpartisipasi dalam kegiatan tersebut, bentuk partisipasi yang saya laksanakan adalah dalam pelaksanaan pelatihan yang diselenggarakan dipondok saya langsung ikut sebagai salah satu mentor untuk guru-guru, namun jika pelatihan guru-guru dilaksanakan di diknas maka saya mengingatkan kepada kepala sekolah agar guru-guru yang mengikuti pelatihan tersebut diperhatikan dengan baik.”¹⁵⁰

Untuk mengecek keabsahan keterangan pimpinan pesantren ini peneliti mewawancarai kepala Madrasah Aliyah (Wildan Lc) pada tanggal 23 Mei 2013 yang hasilnya sebagai berikut

“Pelatihan yang diselenggarakan kepada guru-guru saya dan dan panitian berusaha melaksanakannya dengan baik, hal ini bisa dilihat dari acara yang sudah pernah dilaksanakan di pesantren tersebut yaitu pelatihan metode pengajaran PAIKEM. Pelaksanaan

¹⁴⁹Observasi di pesantren al-Musinin pada tanggal 20 Mei 2013

¹⁵⁰Wawancara dengan Bapak H Muhammad Hasanuddin (Pimpinan Pesantren al-Musinin) tanggal 20 Mei 2013

kegiatan ini di dukung oleh pimpinan pesantren, guru-guru dan karyawan pesantren kami sendiri.”¹⁵¹

Untuk memperoleh data yang akurat lagi maka penulis mewawancarai kepala SMP Islam (Sahdan S.Sos) pada tanggal 28 Mei 2013, hasil wawancaranya sebagai berikut

“Pelaksanaan pelatihan terhadap guru-guru ada dua kegiatan, kegiatan pertama pelatihan yang diselenggarakan oleh diknas dalam hal ini saya mengutus perwakilan dari sekolah untuk mengikuti acara tersebut, kedua pelatihan yang dilaksanakan di pesantren sendiri dalam hal ini kepala, guru, dan karwawan ikut berpartisipasi dalam acara yang dilaksanakan seperti pelatihan metode pengajaran PAIKEM.”¹⁵²

Untuk mencari data yang akurat penulis mengadakan studi dokumentasi, adapun waktu pelaksanaan seminar dilaksanakan pada tanggal 5 April tahun 2007. Pelatihan menyusun silabus dilaksanakan pada tanggal 12 Mei tahun 2009 sedangkan pelatihan metode mengajar PAIKEM dilaksanakan pada tanggal 12 Juni tahun 2011.¹⁵³

c. Melaksanakan aturan disiplin secara konsisten

Berdasarkan hasil wawancara dengan pimpinan pesantren al-Muhsinin pada tanggal 20 Mei 2013, dijelaskan pimpinan pesantren sebagai berikut

“Pelaksanaan aturan kedisiplinan siswa saya meminta kepada kepala dan guru-guru agar mereka tegas melaksanakan petarutan tersebut jika ada santri yang melanggar peraturan harus diberikan sanksi tanpa membedakan antara santri yang satu dengan santri yang lainnya.”¹⁵⁴

¹⁵¹Wawancara dengan Bapak Wildan Lc, (Kepala Aliyah) pada tanggal 23 Mei 2013

¹⁵²Wawancara Bapak Sahdan S.Sos, (Kepala SMP Islam) pada tanggal 28 Mei 2013

¹⁵³Sumber: Dokumen pondok pesantren al-Muhsnin

¹⁵⁴Wawancara dengan Bapak H Muhammad Hasanuddin (Pimpinan Pesantren al-Muhsinin) tanggal 20 Mei 2013

Untuk mengecek keabsahan keterangan pimpinan pesantren ini peneliti mewawancarai kepala Madrasah Aliyah (Wildan Lc) pada tanggal 23 Mei 2013 yang hasilnya sebagai berikut

“Pelaksanaan peraturan-peraturan kedisiplinan siswa harus dijalankan sesuai dengan peraturan-peraturan yang berlaku, namun dalam proses pelaksanaan tersebut masih banyak guru-guru yang kurang tegas dalam melaksanakan peraturan tersebut misalnya ketika siswa terlambat masuk seharusnya santri disuruh untuk berlari-lari disekeliling pesantren, namun karna seorang guru sebagian kasihan ia tidak melaksanakan peraturan tersebut.”¹⁵⁵

Untuk memperoleh data yang akurat lagi maka penulis mewawancarai kepala SMP Islam (Sahdan S.Sos) pada tanggal 28 Mei 2013, hasil wawancaranya sebagai berikut

“Saya sudah menerapkan kedisiplinan bagi siswa, dan memberikan sangsi bagi yang melanggar aturan yang disepakati, namun belum terpenuhinya secara maksimal tentang peraturan ini karena masih ada siswa-siswa yang terlambat datang ke sekolah dan juga masih ada siswa-siswa yang kesopanannya masih kurang.”¹⁵⁶

Untuk memperoleh data yang lebih akurat lagi penulis mengadakan observasi selama satu minggu mulai tanggal 27 sampai 31, adapun hasil pengamatan penulis terhadap pelaksanaan kedisipilinan adalah masih adanya santri/wati yang sering terlambat, adanya santri yang bolos diluar pembelajaran, adanya sebagian santri yang tidak berpakaian lengkap adanya siswa yang tidak piket. Pelaksanaan hukuman terhadap santri-santri belum terlaksana dengan baik sangsi-sangsi yang dibuat seperti siapa yang terlambat sangsinya membersihkan WC, namun tidak semua

¹⁵⁵Wawancara dengan Bapak Wildan Lc, , (Kepala Aliyah) pada tanggal 23 Mei 2013

¹⁵⁶Wawancara Bapak Sahdan S.Sos, (Kepala SMP Islam) pada tanggal 28 Mei 2013

santri dihukum seperti itu hal ini bisa dikarenakan adanya rasa kasihan dari seorang guru-guru pesantren tersebut.¹⁵⁷

d. Memberikan penghargaan bagi guru yang berprestasi

Berdasarkan hasil wawancara dengan pimpinan pesantren al-Musinin pada tanggal 20 Mei 2013, dijelaskan pimpinan pesantren sebagai berikut

“Pemberian penghargaan yang diberikan kepada guru-guru yang berprestasi dilaksanakan pada semester genap, pemberian penghargaan tersebut dilaksanakan pada waktu pada waktu penerimaan rapor/nilai anak-anak yang berprestasi.”¹⁵⁸

Untuk mengecek keabsahan keterangan pimpinan pesantren ini peneliti mewawancarai kepala Madrasah Aliyah (Wildan Lc) pada tanggal 23 Mei 2013 yang hasilnya sebagai berikut

“Memang benar pemberian penghargaan kepada guru-guru yang berprestasi diberikan pada semester genap, dan bentuk penghargaan yang diberikan adalah dalam bentuk cendara mata, duit dan piagam penghargaan.”¹⁵⁹

Untuk memperoleh data yang akurat lagi maka penulis mewawancarai kepala SMP Islam (Sahdan S.Sos) pada tanggal 28 Mei 2013, hasil wawancaranya sebagai berikut

“Pemberian penghargaan kepada guru-guru yang berprestasi memang sudah dilaksanakan sekali setahun, namun dalam pemberian penghargaan kepada guru yang berprestasi tersebut masih ada yang kurang tepat, hal ini bisa dilihat dari guru-guru yang berprestasi sebelumnya. Guru yang berprestasi sebelumnya diambil berdasarkan kedekatan dengan pimpinan dan dan kepala

¹⁵⁷Observasi yang dilaksanakan mulai tanggal 27-31 Mei 2013

¹⁵⁸Wawancara dengan Bapak H Muhammad Hasanuddin (Pimpinan Pesantren al-Muhsinin) tanggal 20 Mei 2013

¹⁵⁹Wawancara dengan Bapak Wildan Lc, , (Kepala Aliyah) pada tanggal 23 Mei 2013

tersebut, hal ini lah yang membuat kurang tepatnya seleksi yang dilaksanakan terhadap guru-guru tersebut.”¹⁶⁰

Untuk memperoleh data yang lebih akurat lagi penulis melakukan studi dokuentasi yang hasilnya adalah pelaksanaan pemberian penghargaan kepada guru yang berprestasi pernah dilaksanakan satu kali yaitu pada tahun 2012. Adapun guru yang mendapat penghargaan pada tahun itu adalah 1) Andri Andika, SPd. 2) M Rifa’i SPd.I, 3) Dahlih, S.Pd.I.¹⁶¹

4. *Controlling* (Pengawasan)

- e. Pimpinan dan kepala pesantren mengevaluasi pengembangan pesantren

Berdasarkan hasil wawancara dengan pimpinan pesantren al-Musinin pada tanggal 20 Mei 2013, dijelaskan pimpinan pesantren sebagai berikut

“Adapun pengawasan yang saya lakukan dalam pengembangan pesantren adalah meninjau program-program pesantren yang sudah dilaksanakan dan yang belum dilaksanakan, dan saya pun akan mengevaluasi apa-apa saja program yang sudah dilaksanakan kepala MA dan SMP Islam, Seperti dalam program jangka pendek, sejauhmanakah pencapaian santri dari satu tahun sampai tahun berikutnya, dalam program jangka menengah apakah pendalam agama sudah sesuai dengan yang diharapkan dan program jangka panjang saya langsung mengevaluasi pesantren secara keseluruhan, jika ada kekurangan dan perbaikan saya akan berusaha memperbaikinnya kembali.”¹⁶²

¹⁶⁰Wawancara Bapak Sahdan S.Sos, (Kepala SMP Islam) pada tanggal 28 Mei 2013

¹⁶¹Sumber : Dokumentasi Pesantren al-Muhsinin

¹⁶²Wawancara dengan Bapak H Muhammad Hasanuddin (Pimpinan Pesantren al-Muhsinin) tanggal 20 Mei 2013

Untuk mengecek keabsahan keterangan pimpinan pesantren ini peneliti mewawancarai kepala Madrasah Aliyah (Wildan Lc) pada tanggal 23 Mei 2013 yang hasilnya sebagai berikut

“Bentuk pengawasan yang dilakukan pimpinan pesantren adalah dengan memantau sejauhmana program itu dilaksanakan dan pimpinan pun sering menanyakan kepada kami dan melihat langsung perkembangan program pesantren yang sudah dibuat seperti dalam program jangka pendek pimpinan pesantren sering menanyakan sudah berapa banyakkah brosur yang sudah disebar atau menanyakan bagaimana proses belajar yang dilaksanakan dan sebagainya.”¹⁶³

Untuk memperoleh data yang akurat lagi maka penulis mewawancarai kepala SMP Islam (Sahdan S.Sos) pada tanggal 28 Mei 2013, hasil wawancaranya sebagai berikut

“Pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan pesantren memang ada, namun pengawasan yang dilakukan belum lagi mengawasi secara keseluruhan hal ini bisa dilihat dari program pendalaman materi keagamaan dimana program ini kurang diperhatikan dimana guru-gurunya kadang-kadang tidak datang, hal ini disebabkan kurang terjalannya komunikasi antara guru dan pimpinan pesantren sendiri.”¹⁶⁴

Untuk memperoleh data yang lebih akurat lagi penulis melakukan observasi selama satu minggu mulai tanggal 27 -31 Mei. Adapun hasil observasi yang saya dapati adalah pimpinan sudah melaksanakan pengawasan terhadap program-program yang telah dibuat di pesantren tersebut, namun pengawasan yang dilaksanakan oleh pimpinan tersebut belum tercapai secara keseluruhan hal ini bisa dilihat dari program jangka

¹⁶³Wawancara dengan Bapak Wildan Lc, , (Kepala Aliyah) pada tanggal 23 Mei 2013

¹⁶⁴ Wawancara Bapak Sahdan S.Sos, (Kepala SMP Islam) pada tanggal 28 Mei 2013

menengah yaitu pendalaman materi keagamaan jarang dilaksanakan, hasil kegiatan santri di luar proses pembelajaran pun jarang di evaluasi.¹⁶⁵

f. Mengawasi pelatihan terhadap guru

Berdasarkan hasil wawancara dengan pimpinan pesantren al-Musinin pada tanggal 20 Mei 2013, dijelaskan pimpinan pesantren sebagai berikut

“Untuk mengevaluasi program pelatihan guru-guru, biasanya kalau saya tidak mempunyai kesibukan yang lain saya mengawasi proses pelatihan tersebut, jika tidak saya melihat perkembangan guru-guru yang sudah mengikuti pelatihan tersebut, hal ini bisa saya mencari informasi dari kepala-kepala sekolah atau evaluasi dilaksanakan pada rapat yang diselenggarakan.”¹⁶⁶

Untuk mengecek keabsahan keterangan pimpinan pesantren ini peneliti mewawancarai kepala Madrasah Aliyah (Wildan Lc) pada tanggal 23 Mei 2013 yang hasilnya sebagai berikut

“Evaluasi yang dilakukan kepada guru-guru bisa dilihat dari hasil dari pelatihan tersebut seperti dalam proses belajar mengajar atau mencari informasi kepada siswa dilakukan dengan menyebar angket kepada siswa, hasil dari angket tersebut dijadikan sebagai bahan pertimbangan untuk perbaikan guru-guru pada masa selanjutnya.”¹⁶⁷

Untuk memperoleh data yang akurat lagi maka penulis mewawancarai kepala SMP Islam (Sahdan S.Sos) pada tanggal 28 Mei 2013, hasil wawancaranya sebagai berikut

“Pengawasan yang dilakukan kepada guru-guru tersebut dilaksanakan dengan meninjau langsung kegiatan seminar atau pelatihan berlangsung, jika tidak bisa maka saya melihat

¹⁶⁵Observasi dari tanggal 27-31 Juni tahun 2013

¹⁶⁶Wawancara dengan Bapak H Muhammad Hasanuddin (Pimpinan Pesantren al-Muhsinin) tanggal 20 Mei 2013

¹⁶⁷Wawancara dengan Bapak Wildan Lc, , (Kepala Aliyah) pada tanggal 23 Mei 2013

perkembangan guru-guru yang sudah mengikuti pelatihan tersebut, atau saya memintak pendapat kepada peserta didik tentang proses pembelajaran gur-guru yang mengikuti pelatihan tersebut.”¹⁶⁸

Secara garis besar pengawasan yang dilakukan terhadap guru-guru sudah dilaksanan oleh pimpinan. Adapun bentuk pengawasan yang dilakukan adalah dengan mengikuti langsung proses pelatihan atau mengadakan penilaian kepada guru-guru seperti penyebaran angket dan pencarian informasi dari siswa tentang bagaimana proses pembelajaran yang dilaksanakan guru-guru tersebut di dalam lokal.

g. Meninjau disiplin guru secara konsisten

Berdasarkan hasil wawancara dengan pimpinan pesantren al-Musinin pada tanggal 20 Mei 2013, dijelaskan pimpinan pesantren sebagai berikut

“Adapun bentuk pengawasan yang saya lakukan adalah kadang-kadang saya meninjau langsung bagaimana penerapan kedisiplinan yang dilaksanakan di pesantren tersebut, dan juga saya mencari informasi dari kepala sekolah, karyawan dan guru-guru yang melaksanakan peraturan tersebut, jika ada kendala atau permasalahan, maka kendala tersebut sebagai masukan kepada kami dalam rangka memperbaiki pesantren itu sendiri.”¹⁶⁹

Untuk mengecek keabsahan keterangan pimpinan pesantren ini peneliti mewawancarai kepala Madrasah Aliyah (Wildan Lc) pada tanggal 23 Mei 2013 yang hasilnya sebagai berikut

“Pengawasan yang saya lakukan adalah dengan mengingatkan guru-guru agar kiranya melaksanakan peraturan yang sudah dibuat, dan meninjau sejauhmana pelaksanaan peraturan kedisiplinan

¹⁶⁸Wawancara Bapak Sahdan S.Sos, (Kepala SMP Islam) pada tanggal 28 Mei 2013

¹⁶⁹Wawancara dengan Bapak H Muhammad Hasanuddin (Pimpinan Pesantren al-Muhsinin) tanggal 20 Mei 2013

tersebut, namun masih banyak siswa-siswa yang melanggar peraturan tersebut, dan saya berusaha mengevaluasi aturan tersebut, apakah memang sudah tercapai atau tidak.”¹⁷⁰

Untuk memperoleh data yang akurat lagi maka penulis mewawancarai kepala SMP Islam (Sahdan S.Sos) pada tanggal 28 Mei 2013, hasil wawancaranya sebagai berikut

“Pengawasan yang dilaksanakan di pesantren secara keseluruhan belum berjalan dengan baik hal ini bisa dilihat dari jarang nya pimpinan pesantren mengawasi pelaksanaan peraturan kedisiplinan siswa, pelaksanaan kedisiplinan baru sebatas guru-guru yang melaksanakannya, menurut saya evaluasi secara keseluruhan belum dilaksanakan untuk itu, evaluasi secara keseluruhan tersebut harus didukung oleh pimpinan pesantren, kepala, dan guru-guru. Jika ini dilaksanakan saya yakin peraturan kedisiplinan siswa akan tercapai dengan baik.”¹⁷¹

Untuk memperoleh data yang lebih akurat penulis melakukan observasi terhadap pengawasan terhadap kedisiplinan siswa yang dilaksanakan mulai tanggal 27 -31 Mei tahun 2013. Adapun hasil pengawasan tersebut adalah pengawasan yang dilaksanakan pimpinan sudah ada dilaksanakan namun jarang sekali, pengawan yang dilaksanakan kepada kedisiplinan siswa kebanyakan di awasi oleh guru, tetapi pengawasan yang dilaksanakan guru pun belum berjalan dengan baik seperti masih adanya siswa yang terlambat tidak dikenakan sangsi. Adanya santri yang tidak membersihkan meja, adanya siswa yang tidak membersihkan kelas. Itupun sebagian tidak dikenakan sangsi.¹⁷²

h. Mengevaluasi prestasi guru-guru

¹⁷⁰Wawancara dengan Bapak Wildan Lc, , (Kepala Aliyah) pada tanggal 23 Mei 2013

¹⁷¹Wawancara Bapak Sahdan S.Sos, (Kepala SMP Islam) pada tanggal 28 Mei 2013

¹⁷²Observasi dilaksanakan dari tanggal 27-31 Mei tahun 2013

Berdasarkan hasil wawancara dengan pimpinan pesantren al-Musinin pada tanggal 20 Mei 2013, dijelaskan pimpinan pesantren sebagai berikut

“Adapun evaluasi yang dilakukan kepada guru-guru yang berprestasi saya lakukan secara keseluruhan, untuk mendapat data yang akurat kami dan para kepala-kepala sekolah bersama-sama mengevaluasi guru-guru dan menilai kelebihan dan kekurangan dari guru-guru tersebut, jika ada terdapat kekurangan dalam guru-guru tersebut maka kami menyampaikan secara pribadi kepada guru yang bersangkutan, jika memungkinkan kami akan mengadakan pelatihan untuk menambah wawasan dan keterampilan kepada guru-guru pesantren tersebut.”¹⁷³

Untuk mengecek keabsahan keterangan pimpinan pesantren ini peneliti mewawancarai kepala Madrasah Aliyah (Wildan Lc) pada tanggal 23 Mei 2013 yang hasilnya sebagai berikut

“Penilaian yang dilakukan kepada guru-guru pesantren kami lakukan penilaian secara keseluruhan, penilaian diambil berdasarkan kriteria-kriteria yang dibuat dalam penilaian guru yang berprestasi, penilaian tersebut dilakukan berdasarkan penilaian siswa, kepala dan pimpinan pesantren. Hasil dari penilaian tersebut yang dibuat dalam penilaian guru yang berprestasi.”¹⁷⁴

Untuk memperoleh data yang akurat lagi maka penulis mewawancarai kepala SMP Islam (Sahdan S.Sos) pada tanggal 28 Mei 2013, hasil wawancaranya sebagai berikut

“Adapun pengawasan dilakukan kepada guru-guru yang berprestasi kurang berjalan dengan baik hari ini bisa dilihat dari proses penilaian yang yang dilaksanakan kepada guru-guru tersebut, penilaian yang sudah dilaksanakan masih berdasarkan kedekatan.”¹⁷⁵

Dari beberapa pendapat tersebut dapatlah diketahui bahwa pengawasan yang dilaksanakan kepada guru-guru yang berprestasi sudah ada

¹⁷³ Wawancara dengan Bapak H Muhammad Hasanuddin (Pimpinan Pesantren al-Musinin) tanggal 20 Mei 2013

¹⁷⁴ Wawancara dengan Bapak Wildan Lc, , (Kepala Aliyah) pada tanggal 23 Mei 2013

¹⁷⁵ Wawancara Bapak Sahdan S.Sos, (Kepala SMP Islam) pada tanggal 28 Mei 2013

dilaksanakan hal ini bisa dilihat dari adanya kriteria penilaian terhadap guru yang berprestasi tersebut. Namun pengawasan atau evaluasi yang dibuat belum sesuai yang diharapkan hal ini dikarenakan penilaian yang dilaksanakan masih memilih dan melilah orang-orang yang mendapat penghargaan tersebut.

II. Faktor pendukung dan penghambat pelaksanaan fungsi Manajemen di Pesantren al-Muhsinin Rokan Hilir

1. Faktor pendukung pelaksanaan fungsi manajemen di pesantren al-Muhsinin.

Untuk mengetahui faktor pendukung dalam pelaksanaan fungsi manajemen, penulis melakukan wawancara dengan pimpinan pesantren al-Muhsinin pada tanggal 20 Mei 2013, dijelaskan pimpinan pesantren sebagai berikut:

Dalam pelaksanaan fungsi manajemen di pesantren al-Muhsinin ada hal-hal yang yang dapat mendukung pelaksanaan fungsi manajemen itu sendiri, hal yang mendukung pelaksanaan fungsi manajemen terdiri dari 1) adanya program yang yang dibuat di pesantren ini, hal ini bisa dilihat dari program jangka pendek, menengah dan panjang. 2) partisipasi dari kepala sekolah dan para majelis guru, di dalam kegiatan pesantren baik kegiatan di dalam maupun di luar pesantren itu sendiri. 3) masyarakat itu sendiri.¹⁷⁶

Untuk mengecek keabsahan keterangan pimpinan pesantren ini peneliti mewawancarai kepala Madrasah Aliyah (Wildan Lc) pada tanggal 23 Mei 2013 yang hasilnya sebagai berikut

¹⁷⁶Wawancara dengan Bapak H Muhammad Hasanuddin (Pimpinan Pesantren al-Muhsinin) tanggal 20 Mei 2013

Faktor pendukung dalam pelaksanaan fungsi manajemen di pesantren al-Muhsinin adalah adanya arahan dan bimbingan dari pimpinan dalam rangka mengembangkan pesantren al-Muhsinin, selain itu adanya program yang telah dibuat dalam pengembangan pesantren, dan orangtua murid ikut berpartisipasi dalam pengembangan pesantren tersebut.¹⁷⁷

Untuk memperoleh data yang akurat lagi maka penulis mewawancarai kepala SMP Islam (Sahdan S.Sos) pada tanggal 28 Mei 2013, hasil wawancaranya sebagai berikut

Hal yang mempengaruhi pelaksanaan fungsi manajemen di pesantren ini adalah partisipasi dari majelis guru yang ikut berjuang mengembangkan pesantren ini, adanya program yang telah dibuat dan partisipasi orang tua dan masyarakat daerah setempat yang ikut mengharum-harumkan nama pesantren ini.¹⁷⁸

Untuk memperoleh data yang lebih akurat lagi penulis mengadakan observasi di pesantren tersebut yang dilaksanakan mulai tanggal 27-31 Juni tahun 2013. Adapun faktor pendukung pelaksanaan fungsi manajemen adalah 1) adanya program pesantren, 2) adanya dukungan dari pimpinan, 3) adanya partisipasi kepala sekolah dan para majelis guru.¹⁷⁹

2. Faktor penghambat pelaksanaan fungsi manajemen di pesantren al-Muhsinin.

Untuk mengetahui faktor penghambat dalam pelaksanaan fungsi manajemen, penulis melakukan wawancara dengan pimpinan pesantren

¹⁷⁷Wawancara dengan Bapak Wildan Lc, , (Kepala Aliyah) pada tanggal 23 Mei 2013

¹⁷⁸Wawancara Bapak Sahdan S.Sos, (Kepala SMP Islam) pada tanggal 28 Mei 2013

¹⁷⁹ Observasi dilaksanakan mulai tanggal 27-31 Mei 2013

al-Musinin pada tanggal 20 Mei 2013, dijelaskan pimpinan pesantren sebagai berikut:

Dalam pelaksanaan fungsi manajemen di pesantren kita ini , ada beberapa kendala dalam pelaksanaan fungsi manajemen itu sendiri diantaranya adalah 1) sarana dan prasana, sarana dan prasarana di pesantren kita ini masih jauh dari yang diharapkan seperti Masjid, ruangan labor, belum ada, belum lagi kegiatan keterampilan murid seperti pelatihan perkebunan, pertukangan dan lahan yang harus dimanfaatkan dalam pengembangan keterampilan santri tersebut. 2) keuangan. Sumber primer keuangan pesantren adalah dari santri-santri yang ada dalam pesantren kita sendiri, jika pesantren kekurangan anggaran dalam pengembangan pesantren, maka kami mengajukan proposal kepada pemerintah atau instansi yang mau berpartisipasi dalam kegiatan ini, namun hasil yang di dapat berupa wakap dan sumbangan masih jauh dari yang diharapkan.¹⁸⁰

Untuk mengecek keabsahan keterangan pimpinan pesantren ini peneliti mewawancarai kepala Madrasah Aliyah (Wildan Lc) pada tanggal 23 Mei 2013 yang hasilnya sebagai berikut

Kendala yang saya lihat dalam pelaksanaan fungsi manajemen tersebut adalah 1) Sarana dan prasarana, memang sarana dan prasarana yang ada di pesantren kita masih banyak kekurangannya, hal ini dikarenakan kurangnya anggaran/biaya yang dibutuhkan dalam pengembangan pesantren tersebut 2) kurangnya pengawasan dalam pelaksanaan program yang telah dibuat seperti dalam program jangka pendek dalam mencari dan mengajak santri baru, dalam pandangan saya proses informasi yang dibuat kepada masyarakat belum terlaksana dengan baik, seperti informasi yang diberikan kepada masyarakat barulah sebatas lisan dan brosur, namun pencetakan brosurpun sering terlambat.¹⁸¹

Untuk memperoleh data yang akurat lagi maka penulis mewawancarai kepala SMP Islam (Sahdan S.Sos) pada tanggal 28 Mei 2013, hasil wawancaranya sebagai berikut

¹⁸⁰Wawancara dengan Bapak H Muhammad Hasanuddin (Pimpinan Pesantren al-Muhsinin) tanggal 20 Mei 2013

¹⁸¹Wawancara dengan Bapak Wildan Lc, , (Kepala Aliyah) pada tanggal 23 Mei 2013

Adapun faktor penghambat dalam pelaksanaan fungsi manajemen di pesantren al-Muhsinin terdiri dari beberapa hal: 1) faktor pelaksanaan, pelaksanaan pengembangan pesantren kadang kurang berjalan dengan baik hal ini bisa dilihat dari adanya sebagian program-program yang tidak terlaksana, 2) faktor pengawasan, pengawasan yang dilakukan dalam pengembangan pesantren tersebut jarang dilakukan seperti pimpinan sering tidak mengikuti kegiatan-kegiatan yang dibuat di pesantren ini, 3) komunikasi antara pimpinan, kepala dan guru-guru. Komunikasi ini sering sekali tidak berjalan dengan baik hal ini bisa dilihat dari program yang dibuat kadang pimpinan memberikan intruksi untuk kepala sekolah, tetapi untuk gurupun sering memberikan intruksi yang berbeda, artinya terjadi dualisme komunikasi antara pimpinan dan kepala sekolah. Hal inilah yang sering dilakukan pimpinan pesantren al-muhsnin itu sendiri.¹⁸²

Untuk memperoleh data yang lebih akurat lagi tentang faktor penghambat pelaksanaan fungsi manajemen di pesantren al-Muhsinin, maka penulis melakukan studi dokumentasi dan observasi yang dilaksanakan mulai tanggal 27-31 Mei tahun 2013. Adapun faktor penghambat pelaksanaan fungsi manajemen adalah 1) sarana dan prasarana belum memadai 2) keuangan pesantren itu sendiri, 3) pengawasan yang kurang dari pimpinan, kepala dan para majelis guru, 4) komunikasi yang kurang baik antara pimpinan dan kepala sekolah itu sendiri.¹⁸³

C. Pembahasan

1. Analisis pelaksanaan fungsi manajemen di ponpes al-Muhsinin

a. Perencanaan

Pada dasarnya perencanaan terjadi di semua tipe kegiatan.

Perencanaan adalah proses dasar merumuskan tujuan dengan cara

¹⁸²Wawancara Bapak Sahdan S.Sos, (Kepala SMP Islam) pada tanggal 28 Mei 2013

¹⁸³Observasi yang dilaksanakan dari tanggal 27-31 Mei tahun 2013

mencapainya. Secara sistematis perencanaan dalam fungsi manajemen adalah melaksanakan fungsi manajemen tersebut, dengan adanya perencanaan pencapaian akan mudah untuk mencapainya.¹⁸⁴ Selanjutnya perencanaan yang baik merupakan kunci keberhasilan dalam upaya perubahan, lebih baik meluangkan waktu untuk menyusun rencana tindakan, daripada harus melakukan tindakan kontigensi yang pasti memperlambat waktu dan tujuan.¹⁸⁵

Berdasarkan data yang diperoleh bahwa di pondok pesantren al-Muhsinin kabupaten Rokan Hilir sudah terdapat sebuah pemikiran perencanaan tentang bagaimana pelaksanaan fungsi manajemen tersebut. Dengan segala keterbatasan dan kekurangan yang dimilikinya tentunya pemikiran dan perencanaannya tetap disusun secara ideal.

b. Pengorganisasian

Perencanaan atau strategi yang matang tanpa adanya koordinasi maka akan terasa sulit untuk dapat berjalan dengan baik. Oleh karena itu perlu diadakan pengorganisaian yang mengikat dari semua komponen yang ada. Pengorganisasian yang dimaksud untuk menempatkan instrumen organisasi pada tempat yang sesuai untuk menjalankan roda organisasi.¹⁸⁶

Dalam institusi pendidikan, pengorganisasian berarti pelaksanaan kegiatan belajar mengajar sesuai dengan perencanaan, dan dilaksanakan

¹⁸⁴Widjaya, *Perencanaan Sebagai Fungsi Manajemen*, (Jakarta : Rinekan Cipta, 1995), hlm.8

¹⁸⁵Marno Trio Suprianto, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam* (Bandung:Refika Adita, 2008), hlm.14

¹⁸⁶Ricard, *School Administration, Challenge and Opportunity For Leaders* (USA: Brown Compny, 1997), h. 76

oleh satuan *team* atau staf yang bertanggung jawab pada bidang masing-masing. Seluruh pihak yang terlibat dalam kegiatan tersebut harus diatur dengan sebaik-baiknya, untuk mencapai produktifitas kerja yang maksimal.

Berbeda dengan Graton *stake holder* mengatakan bahwa tujuan utama pengeorganisasian adalah untuk mengelola tenaga kerja dalam rangka mencapai prestasi yang memuaskan dalam kendala yang sedang di hadapi, bukan prestasi maksimum.¹⁸⁷

Pada tahap pengorganisasian fungsi manajemen yang ada di pesantren al-Muhsinin sudah berjalan dengan baik hal ini bisa dilihat dari adanya pembagian tugas, program, maupun panitia yang dibentuk untuk menjalankan program pesantren tersebut. Pembagaian tugas dan program tersebut berdasarkan musyawarah dan ditunjuk langsung untuk menjalankan program tersebut.

c. Pelaksanaan

Pergerakan merupakan aktualisasi dari perencanaan dan pengorganisasian secara kongkrit. Perencanaan dan pengorganisasian tidak akan mencapai tujuan yang ditetapkan tanpa adanya aktualisasi dalam bentuk kegiatan. Perencanaan bagaikan garis start dan pergerakan adalah Bergeraknya mobil menuju tujuan yang diinginkan berupa garis finish tidak akan dicapai tanpa adanya gerak mobil.¹⁸⁸

¹⁸⁷Rusman, *Manajemen Kurikulum*, (Jakarta : PT Raja Grafindo Persada, 2009), hlm 126

¹⁸⁸Zaini, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Yogyakarta : Al-amin, 1997), hlm 38

Penggerakan dapat didefensikan sebagai suatu tindakan manajer untuk memberikan dorongan kepada bawahannya baik dilakukan secara individual atau kolektif, dengan formal maupun non formal, melalui pendekatan-pendekatan-pendekatan tertentu sehingga tumbuh semangat untuk melakukan tugas, sehingga samangat untuk melaksanakan tugas tanpa ada paksaan guna mencapai tujuan.¹⁸⁹

Pada tahap pelaksanaan fungsi manajemen di pesantren al-Muhsinin kurang berjalan sesuai dengan apa yang diharapkan, hal ini bisa dilihat dari adanya program-program yang dijalankan tetapi tidak mendapatkan hasil yang memuaskan contohnya program jangka pendek yaitu meningkatkan kuantitas santri. Kuantitas santri setiap tahunnya tidak mengalami peningkatan setara signifikan, hanya sedikit perobahan lan pencapaian santri sesudah dilaksanakannya fungi manajemen di pesantren tersebut.

d. Pengawasan

Pengontoran bisa juga disebut dengan pengawasan. Fungsi dari pengawasan adalah mengindentifikasi efektifitas organisasi berdasarkan perencanaan yang telah dibuat. Demikian juga pengawasan melifuti efesiensi dari masing-masing program pengorganisasian dan kepemimpinan. Pengawasan diperlukan sebagai pertimbangan dalam melakukan kebijakan organisasi (pendidikan) pada masa selanjutnya.¹⁹⁰

¹⁸⁹Sondang Siagian, *Filsafat Admisnistrasi* (Jakarta: Bumi Aksara, 2004), hlm.120

¹⁹⁰*Ibid*, 135

Dalam pengertian yang lain pengawasan merupakan fungsi manajemen yang tidak kalah pentingnya dalam suatu organisasi, semua fungsi terdahulu tidak akan efektif tanpa disertai dengan fungsi pengawasan. pengawasan merupakan proses pengamatan dari segala kegiatan organisasi untuk menjamin supaya semua pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan.¹⁹¹

Perencanaan, pengorganisasian dan pelaksanaan tidak akan akan berjalan dengan baik tanpa adanya pengawasan. Pengawasan yang dilaksanakann di pesantren al-Muhsinin sudah dilaksanakan, namun pengawsan tersebut tidak berjalan sesuai dengan apa yang diharapkan. Hal ini bisa dilihat dari hasil-hasil wawancara dengan pimpinan dan kepala-kepala sekolah, rendahnya pengawasan membuat pelaksanaan program-program pesantren tidak tercapai dengan baik.

2. Faktor yang Mempengaruhi Pelaksanaan Fungsi Manajemen di Pondok Pesantren al-Muhsinin Rokan Hilir adalah:

a) Faktor pendukung

(1) Sumber Daya Manusia/ tenaga pendidik. Salah satu yang mempengaruhi terhadap pengelolaan pendidikan itu adalah sumber saya manusia, sebenarnya dapat kita lihat dari dua aspek, yakni kuantitas dan kualitas. Kuantitas menyangkut sumber daya manusia yang kurang penting kontribusinya dalam pembangunan, dibandingkan dengan aspek kualitas. Bahkan kuantitas sumber

¹⁹¹*Ibid*, 135

daya manusia tanpa disertai dengan kualitas yang baik akan menjadi beban pembangunan suatu bangsa begitu juga dengan pendidikan. Sedangkan kualitas menyangkut mutu sumber daya manusia tersebut, yang menyangkut kemampuan baik kemampuan fisik dan kemampuan non fisik (kecerdasan dan mental). Oleh karena itu kepentingan akselerasi suatu pembangunan terutama dalam bidang pendidikan, maka peningkatan kualitas sumber daya manusia merupakan suatu masyarakat yang utama.¹⁹²

- (2) (Keuangan Sekolah), Peordarminta menngemukakan keungan adalah uang yang dikeluarkan untuk mengadakan, mendirikan, melakukan sesuatu atau dikatakan juga membelanjakan, mengeluarkan untuk biaya.¹⁹³ Pater Salim dan Yenni Salim mengartikan keungan adalah dengan mengongkosi dan mengeluarkan ongkos untuk biaya. Seperti dibutuhkan dana dan jumlah yang besar untuk membiayai pembuatan pendidikan.¹⁹⁴ Wahjosumijo menjelaskan dana keuangan sekolah tergantung pada 1) kondisi masyarakat dimana sekolah berada, 2) kebijakan pemerintah dibidang keungan, 3) dana yang dialokasikan tidak sesuai atau memenuhi harapan tinggi yang di bebaskan kepada sekolah.

¹⁹²Rohiat, *Manajemen Sekolah Teori Dasar dan Praktek*, (Bandung : PT Redika Aditama, 2009), hlm. 90

¹⁹³ Safruddin, *Manajemen Mutu Terpadu Dalam Pendidikan Konsep Strategi dan Aplikasi*, (Jakarta: PT Gramedia Widia Sarana, 2002), hlm.35

¹⁹⁴Pater Salim dan Yenni Salim, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 1991), hlm.256

- (3) Adanya dukungan dari berbagai pihak seperti dari pihak pimpinan yayasan, pimpinan pesantren yang selalu mengarahkan dan meningkatkan pesantren menjadi pesantren yang lebih bermutu.
- (4) Program pesanteren. Program pesantren merupakan faktor faktor sangat menunjang keberhasilan pesantren, karena tanpa adanya program, maka arah atau tujuan pesantren tidak akan mungkin berjalan dengan baik. Hal ini dilihat dari program yang dibuat di pesantren itu sendiri diantaranya program jangka pendek, menengah dan jangka panjang.
- (5) Orang tua murid. Orang tua merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi keberhasilan anak didik, tanpa bimbingan orang tua, perkembangan anak tidak akan tercapai dengan baik. Di pondok pesantren al-Muhsinin partisipasi orang tua murid sangat mempengaruhi perkembangan anak murid, anak murid yang dibimbing orang tuanya lebih mudah didik dan di arahkan ke pesantren tersebut.

b) Faktor penghambat

Berbagai macam problem yang ditemukan dalam pelaksanaan fungsi manajemen di pesantren al-Muhsinin Rokan hilir

- (1) (Sarana dan prasarana), Sasaran (tujuan jangka pendek situasional) dari pengembangan sarana dan prasarana adalah terwujudnya sarana dan prasarana pendidikan di sekolah yang sesuai dengan SNP sehingga program-program paduan sekolah potensial

menjadi SNN dikembangkan adalah memanfaatkan dana yang ada atau mencari trobosan lain dari penambahan dana yaitu: 1) perbaikan/ pengadaan/ pembangunan gedung. Laboratorium dan ruang-ruang sesuai dengan kebutuhan sekolah, 2) pengadaan/ perbaikan/penambahan perelatan praktek laboratorium komputer, 3) pengadaan/perbaikan/ penambahan perlatan laboratorium IPA, 4) pengadaan/perbaikan/ penambahan peralatan peraktek laboratorium bahasa, 5) pengadaan/perbaikan/penambahan peralatan praktek labotarorium OR, kesenian dan keterampilan, dll.¹⁹⁵

- (2) Partisipasi masyarakat. Partisipasi masyarakat merupakan faktor yang dapat mempengaruhi pelaksanaan fungsi manajemen. Jika di tinjau di pondok pesantren al-Muhsinin partisipasi masyarakat masih sangat rendah sekali hal ini bisa dilihat ketika pesantren mengadakan rapat dan meminta tokoh untuk ikut hadir, sering sekali tokoh masyarakat tidak bisa menghadiri acara tersebut.
- (3) Pelaksanaan program. Program pesantren al-muhsininin memang sudah ada dibuat di pesantren tersebut, namun yang sering mendapat kendala diantaranya adalah banyaknya program-program yang belum terealisasi hal ini dilihat dari program jangka menengah dan jangka panjang.

¹⁹⁵ Rohiat, *Manajemen Sekolah Teori dan Praktik*, (Bandung; PT Redika Aditama, 2009), hlm. 90

(4) Pengawasan. Perencanaan dan pengorganisasian serta pelaksanaan tidak akan mungkin tercapai dengan baik tanpa adanya pengawasan. Dalam pelaksanaan fungsi manajemen di pesantren al-Muhsinin yang sering sekali menjadi kendala adalah pengawasan dari beberapa pihak khusus pimpinan pesantren. Pimpinan pesantren jarang sekali mengawasi dan meninjau langsung program-program yang telah dibuat di pesantren tersebut.

(5) Komunikasi antara pimpinan dengan kepala dan guru pesantren. Komunikasi pimpinan pesantren dengan para timnya sering sekali kurang terjalin dengan baik hal ini bisa dilihat dari hasil wawancara dimana informasi yang disampaikan oleh pimpinan dengan kepala-kepala sekolah tidak semuanya sama, pendapat ini dibuktikan dari informasi dari pimpinan pesantren dengan kepala SMP Islam yang sering berbeda antara satu sama lainnya.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi peneliti di lapangan, serta sesuai dengan pembahasan dalam penelitian itu dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Pelaksanaan fungsi manajemen di pondok pesantren al-Muhsinin Rokan Hilir berjalan melalui beberapa hal, yaitu: a) *Planning* (perencanaan) pada tahap perencanaan sudah berjalan sesuai dengan fungsi manajemen itu sendiri hal ini bisa dilihat dari adanya stategi perencanaan program yang dibuat di pesantren itu sendiri diantaranya program jangka pendek, menengah, dan panjang, b) *Organising* (pengorganiasian) pada tahap ini pun sudah berjalan sesuai dengan fungsi manajemen itu sendiri hal ini bisa dilihat dari pembagi-bagian program dan pemilihah-milahan program tersebut. c) *Actuating* (pelaksanaan) pada tahap pelaksanaan program kegiatan pesantren kurang berjalan dengan baik hal ini bisa dilihat dari adanya program –program yang tidak terealisasikan, d) *Controlling* (Pengawasan) pada tahap pengawasan ini pun kurang berjalan dengan baik, pengawasan program yang berjalan di pesantren tersebut belum dilakukan dengan rutin.
2. Faktor yang mempengaruhi pelaksanaan fungsi manajemen dibagi kepada bagian yaitu faktor pendukung dan faktor penghambat. Adapun

kedua faktor itu adalah : a) faktor pendukung yang terdiri dari faktor pendidik, pendanaan, dukungan dari orang tua murid, dukungan dari pimpinan pesantren dan adanya program pesantren. b) faktor penghambat yang terdiri dari faktor sarana dan prasarana, partisipasi masyarakat, pelaksanaan program, pengawasan, kurang terjalinnya komunikasi antara pimpinan pesantren dengan kepala dan guru-guru pesantren al-Muhsinin.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka di akhir tulisan ini penulis ingin memberikan saran kepada beberapa pihak, yaitu :

a. Pimpinan pesantren

Pimpinan pesantren harus melaksanakan pengawasan dalam semua program pesantren, baik program yang dilaksanakan di dalam pesantren maupun di luar pesantren. Dengan adanya pengawasan yang dari pimpinan pesantren, pelaksanaannya akan tercapai dengan baik.

b. Kepala pesantren

Kepala madrasah hendaknya saling membantu dengan pimpinan pesantren sehingga bisa menunjang keberhasilan proses manajemen tersebut sesuai dengan apa di inginkan.

c. Pemerhati pendidikan

Hendaknya pondok pesantren al-Muhsinin menjadi perhatian mereka, karena lembaga pendidikan ini dengan model ala santri dengan kesederhanaan yang dimilikinya berupaya menjadi yang terbaik.

Permerhati pendidikan harus banyak melakukan penelitian lebih lanjut baik dalam topik yang sama ataupun yang berbeda demi kemajuan pesantren ini.

d. Masyarakat

Hendaknya masyarakat yang secara langsung dan tidak langsung merasakan manfaat dari kehadiran lembaga pendidikan pondok pesantren al-Muhsinin merasa memiliki dengan memberikan dukungan baik moril maupun materil dan spritual terhdapa kelangsungan pondok pesantren ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Bangun, Wilson. 2008. *Intisari Manajemen*. Bandung: Refika Aditama.
- Bashori, Khoiruddin. 2003. *Problem Psikologis Kaum Santri*. Yogyakarta: Forum Kajian Budaya dan Agama.
- Dawam, Ainurrafiq dan Ahmad Ta'rifin. 2005. *Manajemen Madrasah Berbasis Pesantren*. Yogyakarta: Listafariska Putra.
- Dhofier, Zamachsyari. 1982. *Tradisi Pesantren: Studi Pandangan Hidup Kiai*. Jakarta: LP3ES.
- Fatah, Nanang. 2006. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung, Remaja Rosdakarya.
- Hamidi, Jazim dan Mustafa Lutfi. 2010. *Enterpreneurship Kaum Sarungan*. Jakarta: Khalifa.
- Hasbullah. 2007. *Otonomi Pendidikan: Kebijakan Otonomi Daerah dan Implikasinya terhadap Penyelenggaraan Pendidikan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- http://lib.uin-malang.ac.id/?mod=th_detail&id=07920006. Diakses pada 3 Februari 2013.
- <http://riau1.kemenag.go.id/index.php?a=artikel&id2=pesantren>. Diakses pada 3 Desember 2012.
- Ismail SM, dkk., "Mengurai Anatomi Pesantren dan Madrasah", dalam Ismail SM., Nurul Huda dan Abdul Khaliq, *Dinamika Pesantren dan Madrasah*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2002.
- Mastuhu. 1994. *Dinamika Sistem Pesantren*. Jakarta: INIS.
- Masyhud, Sulthon dan Moh. Khusnuridlo. 2004. *Manajemen Pesantren*. Jakarta: Diva Pustaka.
- Ma'arif, Syamsul. 2007. *Pesantren vs Kapitalisme*. Semarang: Need's Press.
- Moleong, Lexy J. 2002. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

- Muthohar, Ahmad. 2007. *Ideologi Pendidikan Pesantren*. Semarang: Pustaka Rizki Putra.
- Nasution. 1987. *Metode Research: Penelitian Ilmiah Tesis*. Bandung: Jemmars.
- Pickering, Peg. 2005. *Kiat Menangani Konflik*, terj. Masri Maris. Jakarta: Erlangga.
- Pohan. 2007. *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Yogyakarta: ar-Rijal Institute dan Lanarka.
- Rahman, Mustafa. 2002. "Menggugat Manajemen Pendidikan Pesantren", dalam Ismail SM, Nurul Huda dan Abdul Khaliq, *Dinamika Pesantren dan Madrasah*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Siagian, Sondang P. 2004. *Filsafat Administrasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Singarimbun, Masri dan Sofyan Efendi. 1982. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Bina Ilmu.
- Siswanto, H.B. 2010. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sudijono, Anas. 1997. *Pengantar Statistik Pendidikan*. Jakarta: Rajawali.
- Sudjana D. 1992. *Pengantar Manajemen Pendidikan Luar Sekolah*. Bandung: Nusantara Press.
- Sudjana, Nana. 2004. *Manajemen Program Pendidikan untuk Pendidikan Nonformal dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Falah Production.
- _____. 2001. *Penilaian Hasil Proses Belajar Mengajar*. Bandung: Rosdakarya.
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Stoner, J.A.F. dan Wankel Charles. 1986. *Manajemen*, terj. Wilhelmus W. Bakowatun. Jakarta: Intermedia.
- Syamsudduha. 2004. *Manajemen Pesantren*. Yogyakarta: Grga Guru.
- Terry, Goerge R. 2006. *Asas-asas Manajemen*, terj. Winardi. Bandung: PT. Alumnii.
- _____. 2006. *Prinsip-prinsip Manajemen*, terj. J. Smith (Jakarta: Bumi Aksara).

Umar, Husein. 1999. *Riset Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. Jakarta: Gramedia.

Usman, Husaini. 2006. *Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.

Imam Wahyudi, Imam. 2010. *Peran Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Profesionalitas Guru: Studi Penerapan Fungsi Manajemen Kepala Madrasah di Sekolah Alam Bilingual MTs Surya Buana Malang*, Tesis. Malang: UIN Maulana Malik Ibrahim.

Widjaya, A.W. 1995. *Perencanaan Sebagai Fungsi Manajemen*. Jakarta: Rineka Cipta.

BIODATA PENULIS

Nama : Johansyah
Tempat /Tgl. Lahir : Rimba Melintang, 5 Juli 1975
Pekerjaan Sekarang : Guru di Pondok Pesantren al-Muhsinin Rokan Hilir
No Telp/ HP : 0853 1165 1860
Nama Orang Tua : Alimudddin (Ayah)
Hj. Masiha (Ibu)
Nama Istri : Siti Aminah
Nama Anak : 1. Azhimatul Ulya
2. Himma Assyarifa

RIWAYAT PENDIDIKAN:

SD	: Lulus Tahun 1988
MTS Swata	: Lulus Tahun 1992
Madrasah Aliyah	: Lulus Tahun 1997
Strata Satu	: Lulus Tahun 2001

RIWAYAT PEKERJAAN

- Guru di Pesantren Al-Muhsinin Kec. Rimba Melintang Rokan Hilir
- Pengasuh di Pesantren Bidayatul Hidayah Kec. Tanah Putih Rokan Hilir
- Dosen di Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah STIT Dar Aswaja Rokan Hilir.

PENGALAMAN ORGANISASI

1. Pimpinan Pondok Pesantren al-Muhsinin Kec. Rimba Melintang Rokan Hilir (2001-2007)
2. Ketua PPP (PAC) Kec. Rimba Melintang Rokan Hilir (2005-2010)
3. Pengasuh Pondok Pesantren Bidayatul Hidayah (2012 sampai sekarang)
4. Pimpinan Yayasan Pondok Pesantren Al-Aziziyah (2007-Sampai Sekarang)
5. Pimpinan Yayasan Pondok Pesantren al-Islamyah (2007 – ampai sekarang)
6. Ketua Perhimpunan Pondok Pesantren Se-Rokan Hilir (2003-2007)
7. Ketua Lembaga Pelatihan Tilawatil Qur'an (LPTQ) (2001- sampai sekarang)
8. Wakil Ketua Lembaga Dakwah Islam (LDI) Kec. Rimba Melintang Rokan Hilir (2004-Sampai Sekarang)
9. Ketua Umum Masjid Raya Kec. Rimba Melintang (2010-Sampai Sekarang)
10. Dan lain-lain.

KARYA ILMIAH

1. Skripsi, dengan Judul “*Pemikiran Hasan al-Banna Dalam Pendidikan Akidah Ahlak* ” Tahun 2001

PEDOMAN WAWANCARA DENGAN PIMPINAN
PONDOK PESANTREN AL-MUKHSININ ROKAN HILIR

I. Pelaksanaan fungsi manajemen di Pondok Pesantren al-Mukhsinin

A. Perencanaan

1. Apakah bapak menyusun perencanaan strategi pengembangan ponpes al -Muhsinin

.....

2. Apakah bapak menyusun program jangka panjang, menengah dan jangka pendek di pondok al-Muhsinin?

.....

3. Apakah bapak menyusun perencanaan pelatihan di ponpes al-Muhsinin?

.....

4. Apakah bapak menyusun perencanaan peraturan disiplin di ponpes al-muhsinin?

.....

5. Apakah bapak merencanakan pemberian penghargaan bagi guru yang berprestasi di ponpes al-muhsinin?

.....

B. Pengorganisasian

1. Bagaimana pengaturan atau pengorganisasian yang dilakukan dalam menyusun strategi pengembangan pesantren al-muhsinin?

.....

2. Bagaimana pengaturan yang dilakukan dalam menyusun program jangka panjang, menengah dan jangka pendek di ponpes al-Muhsinin.?

.....

3. Bagaimana pengaturan yang dilakukan dalam menyusun pelatihan di ponpes al-Muhsinin.?

.....

4. Bagaimana pelaksanaan yang dilakukan dalam pelatihan di ponpes al-Muhsinin?

.....

5. Bagaimana pengaturan yang dilakukan dalam peraturan disiplin di ponpes al-muhsinin?

.....

6. Bagaimana pengaturan yang bapak buat dalam memberikan penghargaan guru yang berprestasi di ponpes al-muhsinin.?

.....

C. Pelaksanaan

1. Bagaimana pelaksanaan pengembangan program ponpes al-muhsinin?
.....
2. Bagaimana pelaksanaan yang dilakukan dalam program jangka panjang, menengah dan jangka pendek di ponpes al-Muhsinin?
.....
3. Bagaimana pelaksanaan peraturan disiplin ponpes al-muhsinin?
.....
4. Bagaimana pelaksanaan pemberian penghargaan bagi guru yang berprestasi di ponpes al-muhsinin?
.....

D. Pengawasan

1. Bagaimana pengawasan terhadap pelaksanaan program pengembangan pesantren muhsinin?
.....
2. Bagaimana pengawasan terhadap pelaksanaan program pengembangan pesantren al-muhsinin?
.....
3. Bagaimana pengawasan terhadap pelaksanaan pelatihan di ponpes al-Muhsinin?
.....

4. Bagaimana pengawasan terhadap peraturan disiplin ponpes al-Muhsinin?

.....

5. Bagaimanan pengawasan yang bapak buat terhadap guru yang berprestasi di ponpes al-muhsinin?

.....

II. Faktor-faktor yang mempengaruhi pelalaksanaan fungsi manajemen di ponpes al-muhsinin

Hal apa saja yang mendukung pelaksanaan fungsi manajemen di pondok pesantren Al-Muhsinin Rokan .Hilir?

- a. Partisipasi pimpinan pesantren
- b. Partisipasi guru
- c. Orang tua murid
- d. Pembiayaan
- e. Program pesantren

.....

Hal apa saja yang menghambat pelaksanaan fungsi manajemen di pondok pesantren Al-Muhsinin Rokan Hilir?

- a. Partisipasi masyarakat
- b. Sarana dan prasaran
- c. Pelaksanaan program
- d. Pengawasan

- e. Komunikasi pimpinan dengan kepala sekolah
 - f. Komunikasi pimpinan dengan guru
 - g. Motivasi staf dan karyawan
-

mengetahui

peneliti,

responden,

.....

.....

LEMBARAN DOKUMENTASI

Nama Lembaga : Pondok Pesantren al-Muhsinin
Alamat : Rimba Melintang-Rokan Hilir

No	Dokumentasi	Temuan
1	Sejarah pesantren	
2	Visi dan misi	
3	Struktur organisasi pesantren	
4	Kurikulum pesantren	
5	Keadaan guru	
6	Keadaan siswa	
7	Program pesantren	
8	Staf dan karyawan	
9	Tanah	
10	Ruangan kepala sekolah	
11	Ruangan kepala sekolah	
12	Ruangan majelis guru	
13	Ruangan layanan bimbingan dan penyuluhan	
14	Ruangan tamu	
15	Ruangan UKS	
16	Ruangan komite sekolah	
17	Ruangan osis	
18	Ruangan penjaga pesantren	
19	Aula serbaguna	
20	Kantin sekolah	
21	Tempat parkir	
22	Mesjid	
23	Perpustakaan	
24	Sarana olahraga	
25	Asrama	

Mengetahui,
Pimpinan / Kepala

Peneliti,

.....

.....

LEMBARAN OBSERVASI

Nama Responden :

Jabatan :

Hari. Tanggal :

Waktu :

Tempat :

No	Aspek yang diobservasi	Temuan
1	Pimpinan pesantren menyusun perencanaan strategi pengembangan pesantren	
2	Pimpinan pesantren mengorganisasikan strategi pengembangan pesantren	
3	Pimpinan pesantren melaksanakan pengembangan program pesantren	
4	Pimpinan pesantren melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan program pengembangan pesantren	
5	Pimpinan pesantren merencanakan program jangka panjang, menengah dan jangka pendek	
6	Pimpinan pesantren mengatur program jangka panjang, menengah dan jangka pendek	
7	Pimpinan pesantren melaksanakan program jangka panjang, menengah dan jangka pendek	
8	Pimpina pesantren mengawasi pelaksanaan program pengembangan pesantren	

9	Pimpinan pesantren menyusun perencanaan pelatihan	
10	Pimpinan pesantren mengatur pelatihan	
11	Pimpinan pesantren melaksanakan pelatihan	
12	Pimpinan pesantren mengawasi pelaksanaan pelatihan	
13	Pimpinan pesantren menyusun perencanaan peraturan disiplin	
14	Pimpinan pesantren mengorganisasikan disiplin	
15	Pimpinan pesantren melaksanakan peraturan disiplin	
16	Pimpinan pesantren mengawasi peraturan disiplin	
17	Pimpinan pesantren merencanakan pemberian penghargaan bagi guru yang berprestasi	
18	Pimpinan psantren mengatur pemberian penghargaan terhadap guru yang berprestasi	
19	Pimpinan pesantren melaksanakan pemberian penghargaan bagi guru yang berprestasi	
20	Pimpinan pesantren mengawasi guru yang berprestasi	
21	Faktor pendukung pelaksanaan fungsi manajemen di ponpes adalah partisipasi pimpinan pesantren	

	Partisipasi guru , Orang tua murid, Pembiayaan, Program pesantren	
22	Faktor penghambat pelaksanaan fungsi menajemen di ponpes adalah Partisipasi masyarakat adalah Sarana dan prasarana, Pelaksanaan program, Pengawasan, Komunikasi pimpinan dengan kepala sekolah, Komunikasi pimpinan dengan guru	

Mengetahui,

peneliti,

Responden

.....

.....